

**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI ANTI-FRAUD
(STUDI PADA PT. BANK KALTENG)**

Disusun Oleh:

Ike Trisia

NIM. 145020301111011

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi*



JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI FRAUD*
(STUDI PADA PT. BANK KALTENG)**

Yang disusun oleh:

Nama : Ike Trisia

NIM : 145020301111011

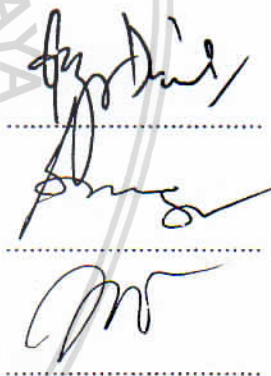
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 16 April 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak.
NIP 19620110 198701 1 001
(Dosen Pembimbing)
2. Drs. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak.
NIP 19570813 198303 1 004
(Dosen Penguji I)
3. Nurlita Novianti, SE., MSA., Ak.
NIP 871113 02 3 2 0011
(Dosen Penguji II)



Malang, 16 April 2018
Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dr. Dra. Endang Mardiaty, M.Si., Ak.
NIP. 19590902 198601 2 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ike Trisia
NIM : 145020301111011
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI ANTI FRAUD
(STUDI PADA PT. BANK KALTENG)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan

Malang, 27 Maret 2018
Pembuat Pernyataan,



Ike Trisia
NIM 145020301111011

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan kasih-Nya yang besar, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul : **“EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI *ANTI FRAUD* (STUDI PADA PT. BANK KALTENG)”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA., Ph.D., Ak. selaku Dosen Pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Dra. Endang Mardiaty, M.Si., Ak selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Universitas Brawijaya
3. Bapak Sarifudin Winfried Daron, SE., MM. selaku Direktur Kepatuhan sekaligus nara sumber pertama dalam penelitian saya di PT. Bank Kalteng.
4. Bapak Yulius selaku Ketua Divisi Kepatuhan sekaligus nara sumber kedua dalam oalam penelitian saya di PT. Bank Kalteng.
5. Orang Tua saya yang sangat saya cintai dan kasihi yang selalu ada untuk mendukung dan mendoakan saya juga audara kandung saya terkasih Iska Septia dan Ricky Navarie Sandy beserta istrinya Elsa Marliska.
6. Sahabat saya terkasih Reka Angela, Raisya Meilina Palis, Priska Olivia, Rholand Rolferin, May Rozerio, Dhea Monica yang selalu saya rindukan untuk bertemu.
7. Teman seperjuangan susah senang merantau kuliah di Malang yang sangat saya kasihi Dyah Retno Agustina, Andre Nathaniel, Harry Agustian, Rivani Nola, Yosi Anita dan Nelda Ginting.

Malang, 16 April 2018

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ike Trisia
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Palangka Raya, 04 Juni 1996
Agama : Kristen Protestan
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jalan Raden Saleh VI Gang.4 No.2 Palangka Raya
Alamat Email : ketrism46@gmail.com

Pendidikan Formal

Sekolah Dasar (2003-2008) : SDN 4 Menteng Palangka Raya
SLTP (2008-2010) : SMPN 2 Palangka Raya
SMA (2010-2014) : SMAN 2 Palangka Raya
Perguruan Tinggi (2014-2018) : S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

ABSTRAK**EVALUASI IMPLEMENTASI STRATEGI ANTI-FRAUD
(STUDI PADA PT. BANK KALTENG)****Oleh :****Ike Trisia
145020301111011****Dosen Pembimbing :****Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak.**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* yang telah dilaksanakan oleh PT. Bank Kalteng dalam rangka mencegah, mendeteksi, menginvestigasi, serta melaporkan tindakan *fraud*. Data yang diolah dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara serta dilengkapi data sekunder yang diakses dari berbagai sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh Bank Kalteng telah memenuhi empat pilar utama strategi *anti-fraud* sebagaimana dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP. Dalam penerapan empat pilar strategi *anti-fraud*, Bank Kalteng mengandalkan Kegiatan Sosialisasi Materi Strategi *Anti-fraud*, Penandatanganan Deklarasi *Anti-fraud* dan Penerapan *Whistleblowing System*.

Kata Kunci : *Fraud*, Strategi *Anti-Fraud*, Industri Perbankan.

ABSTRACT**EVALUATION OF ANTI-FRAUD STRATEGY IMPLEMENTATION
(A STUDY ON PT BANK KALTENG)****By :****Ike Trisia
145020301111011****Supervisor :****Prof. Drs. Gugus Irianto, SE., MSA., Ph.D., Ak.**

This research is a qualitative descriptive research that aims to analyse the *anti-fraud* strategy implemented by PT. Bank Kalteng in order to prevent, detect, investigate, and report fraud. The primary data are collected through interview and supported by the secondary ones, which are accessed from various sources. The result of the analysis shows that the strategies taken by PT. Bank Kalteng have met the four main pillars of anti-fraud strategy as stated in Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP. In its implementation, PT. Bank Kalteng relies on the socialization activities of anti-fraud strategy, the signing anti-fraud declaration and the endorsement of whistleblowing system.

Keywords: *Fraud, Anti-fraud Strategy, Banking Industry.*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Kontribusi Penelitian	14
BAB II TELAAH LITERATUR.....	16
2.1 Kajian Literatur	16
2.2 Penelitian Terdahulu	16
2.3 Kecurangan (<i>Fraud</i>).....	21
2.3.1 Definisi <i>Fraud</i>	21
2.3.2 Jenis <i>Fraud</i>	21
2.3.3 Segitiga Kecurangan	23
2.3.4 Pelaku Kecurangan (<i>Fraudster</i>).....	25
2.4 <i>Fraud Management Lifecycle</i>	27

2.5 Strategi <i>Anti-Fraud</i>	35
2.6 Kebijakan Bank Indonesia terkait Strategi <i>Anit-fraud</i>	46
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1 Metode Penelitian.....	56
3.2 Jenis dan Sumber Data	59
3.3 Teknik Pengumpulan Data	60
3.3.1 Wawancara.....	60
3.4 Teknik Analisis Data.....	63
3.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	64
3.5.1 Peningkatan Ketekunan.....	65
3.5.2 Menggunakan Bahan Referensi	65
3.6 Objek Penelitian	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Sekilas tentang Bank Kalteng	67
4.1.1 Sejarah Perseroan	67
4.1.2 Deskripsi Logo Perseroan	68
4.1.3 Bidang Usaha Perseroan	70
4.1.4 Visi, Misi, Motto dan <i>Core Values</i> Perseroan	73
4.1.5 Tujuan dan Strategi Perusahaan.....	75
4.1.6 Budaya Perusahaan	77
4.2 Hasil Wawancara	78
4.2.1 Informan Pilihan	78
4.2.2 Struktur Komite <i>Anti-fraud</i>	81

4.2.3 <i>Fraud</i> di Mata Perseroan	82
4.2.4 Kebijakan Strategi <i>Anti-fraud</i>	92
4.2.5 Strategi <i>Anti-fraud</i> pada Bank Kalteng	95
4.2.5.1 Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi <i>Anti-fraud</i>	97
4.2.5.2 Penandatanganan Deklarasi <i>Anti-fraud</i>	98
4.2.5.3 Penerapan <i>Whistleblowing System</i>	100
4.2.5.3.1 Survei dengan Realita <i>Whistleblowing System</i>	102
4.2.5.3.2 Mekanisme Pelaporan serta Perlindungan <i>Whistleblowing System</i>	105
BAB V PENUTUP	108
5.1 Simpulan	108
5.2 Keterbatasan Penelitian	111
5.3 Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompleks, selaras dengan indikasi praktik penyimpangan *fraud* ekonomi yang semakin meningkat pula. Maraknya pemberitaan di media massa mengenai indikasi penyimpangan *fraud* yang menimpa banyak perusahaan, sehingga harus menderita kerugian dalam segi finansial maupun non finansial, dianggap telah berhasil menyita sebagian besar perhatian masyarakat secara luas. Terungkapnya sejumlah kasus *fraud* yang terjadi pada perusahaan baik dalam bentuk manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan aset, hingga tindak kejahatan korupsi di media massa memberikan sebuah tamparan pada perusahaan bahwa *fraud* merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari, ditambah dengan kenyataan bahwa *fraud* tidak hanya memberikan kerugian dalam segi finansial namun juga identik dengan dampak yang buruk dalam segi non finansial yaitu terkait dengan citra atau reputasi perusahaan.

Praktik *fraud* yang semakin berkembang bagaikan bisnis bernilai jutaan dolar yang meningkat pesat di tingkat global, namun disertai dengan dampak buruk berupa kerugian bagi perusahaan yang akan menjadi korbannya. *Fraud* muncul dalam berbagai bentuk dan ukuran, besar dan kompleks, dapat juga kecil dan sederhana maupun berada di antara keduanya. *Fraud* tidak memandang ukuran serta lama atau tidaknya berdirinya suatu perusahaan, *fraud* dengan skala kecil maupun besar bisa

menyerang tanpa pandang bulu. Fakta bahwa *fraud* memiliki sifat yang dinamis memberikan tamparan kedua bagi perusahaan bahwa *fraud* dapat terjadi dimanapun dan kapanpun, tidak hanya berfokus pada satu jenis sektor industri saja, melainkan dapat terjadi di berbagai jenis sektor industri perusahaan. Berdasarkan pada data yang telah dikemukakan *Association Certified Fraud Examiners – Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* pada tahun 2016, mencakup kasus *fraud* yang terjadi di seluruh dunia, mengindikasikan sektor industri perbankan dan jasa keuangan (*banking and financial service*) sebagai sektor industri yang memiliki frekuensi *fraud* tertinggi serta organisasi pertama paling dirugikan akibat *fraud* apabila dibandingkan dengan sektor industri lainnya dengan presentase kerugian sebesar 16.8%.

Selama kurun waktu 2014 hingga 2017, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku pihak yang menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap kegiatan di sektor jasa keuangan secara menyeluruh telah mengungkap 126 kasus terkait dugaan tindak kecurangan perbankan (*fraud banking*) yang terjadi pada 69 kantor perbankan yang tersebar di seluruh Indonesia. Data ini disampaikan oleh Sudarmaji selaku Kepala Departemen Pemeriksaan Khusus dan Investasi Perbankan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di sela sosialisasi penanganan dugaan tindakan perbankan di Yogyakarta. Selain itu, disampaikan pula bahwa beberapa tindak kejahatan bank yang banyak dilakukan berkaitan erat dengan modus kejahatan kredit seperti debitur fiktif, angsuran tidak disetorkan padahal debiturnya sudah membayar, serta modus meminjam uang kas tanpa melalui prosedur perbankan. Sehingga melalui hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa sektor industri perbankan dan jasa

keuangan terbukti merupakan sektor industri yang memiliki potensi kasus *fraud* tertinggi apabila dibandingkan dengan sektor industri lainnya.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam Laporan Tahunan Perbankan 2015 menyatakan bahwa meskipun tekanan dari pasar uang atau *emerging market* terjadi, secara umum industri perbankan nasional masih menunjukkan *trend* pertumbuhan yang konservatif. Namun, pernyataan tersebut bertolak belakang dengan fakta yang terjadi, dimana masih banyak terdapat kasus *fraud* terjadi di industri perbankan dan besarnya kerugian yang memberikan dampak buruk terhadap performa perusahaan, sehingga secara tidak langsung juga telah mengindikasikan bahwa kasus *fraud* akan tetap muncul dalam sektor industri perbankan. Tinjauan yang dilakukan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atas pelaporan tindakan *fraud* yang diperoleh dari seluruh bank umum di Indonesia, mengindikasikan total kerugian atas tindakan *fraud* yang terjadi pada tahun 2015 mencapai nilai sebesar Rp7.071.615.936.801. Nominal tersebut bukanlah suatu hal yang mengejutkan, mengingat Indonesia merupakan salah satu negara dengan potensi *fraud* tertinggi pada regional Asia Tenggara (*Asia Pacific*) yaitu menduduki peringkat dua teratas setelah Cina, sebagaimana telah dinyatakan *Association of Certified Fraud Examiners* dalam *Report to The Nations* pada tahun 2016. Sebagaimana dinyatakan pula, bahwa total kerugian yang ditimbulkan akibat terjadinya kasus *fraud* pada seluruh sektor industri di Indonesia menunjukkan angka 42 dengan jenis *fraud* terbanyak ditemukan dalam bentuk *asset misappropriation* terjadi lebih dari 83% kasus dan lebih dari 50% kasus *fraud* yang terjadi pada seluruh sektor industri dan telah dilaporkan berasal dari sektor industri perbankan.

Survei yang dilakukan oleh Ernst & Young dalam Survei *Fraud* Indonesia (SFI) yang berpedomankan pada pola survei yang dilakukan oleh ACFE - *Global Fraud Study* dalam *Report to The Nation* tahun 2016, menyatakan bahwa motivasi *fraudster* untuk melakukan *fraud* adalah dikarenakan adanya keinginan untuk bergaya hidup mewah atau *extravaganza life style*, sehingga mendorong *fraudster* untuk mencuri uang perusahaan guna memenuhi kebutuhannya atau memperoleh *monetary gain*. Terungkapnya berbagai macam kasus *fraud* di media massa dan sedang ramai diperbincangkan oleh masyarakat luas telah memperlihatkan bahwa industri perbankan menjadi lebih rentan terhadap *fraud* dalam beberapa tahun terakhir, meskipun sejumlah strategi dalam mengendalikan *fraud* telah diimplementasikan secara maksimal. Kasus *fraud* terbesar seperti pada *Bank of Credit and Commerce International (BCCI)*, *Barings*, *Enron* dan *US Operation of Allied Irish Bank* telah mengindikasikan bahwa orang-orang yang berada dalam posisi kepercayaan seringkali dilewatkan oleh mekanisme pengendalian internal. Dalam regional Indonesia, kasus *fraud* dengan modus pencucian uang pada Citibank oleh Inong Malinda Dee alias Malinda Dee yang menjabat sebagai *relationship manager citigold* dan menimbulkan kerugian senilai Rp 40 miliar, telah menunjukkan bahwa *fraudster* tidak hanya berasal dari lingkungan eksternal perusahaan namun juga dapat berasal dari lingkungan internal perusahaan dan dilakukan oleh orang yang dipercaya oleh pihak perusahaan. Kasus yang terjadi pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN) cabang cikeas pada tahun 2016 terkait kasus pemalsuan bilyet giro deposito yang dilakukan oleh oknum bank dan mengakibatkan BTN harus menderita kerugian sebesar Rp 258

miliar. Selain itu, kasus pembobolan tujuh bank terkait modus kredit fiktif PT. Rokit Aldeway (2017) juga merupakan salah satu contoh kasus *fraud banking* lainnya. Dimana dalam kasus kredit fiktif Aldeway, tindakan *fraud* telah menimbulkan kerugian mencapai Rp 846 miliar.

Terungkapnya berbagai macam kasus *fraud* tersebut menunjukkan bahwa meskipun Bank Indonesia telah menetapkan strategi *anti-fraud* sebagaimana dinyatakan dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor.13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011, kasus *fraud* masih kerap ditemukan di industri perbankan. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011 merupakan wujud kepedulian Bank Indonesia menyadari adanya bahaya *fraud* yang sangat potensial di sektor industri perbankan. Surat Edaran tersebut berisi kebijakan yang dikhususkan bagi *central bank* atau bank umum sebagai wujud dari pengendalian internal terhadap *fraud*. Sebagaimana wujud kepedulian tersebut dituangkan dalam sebuah ketentuan baru yang dibuat oleh Bank Indonesia yaitu Surat Edaran No. 13/28/DPNP yang ditujukan kepada Bank Umum terkait dengan penerapan strategi *anti-fraud*. Selain itu, berbagai macam kasus *fraud* yang terjadi juga telah mengindikasikan bahwa *fraudster* semakin piawai dalam melancarkan aksinya. Keberhasilan *fraudster* dalam memperoleh *monetary gain* telah memperlihatkan bahwa mekanisme *anti-fraud* yang telah diciptakan sejak dulu tidak menjamin *fraud* tidak akan terjadi. Survei yang dilakukan oleh *Association Certified Fraud Examiners (ACFE)* dalam *Report to The Nation on Occupational Fraud and Abuse – 2016* terkait dengan kasus *fraud*, mengindikasikan bahwa tipikal organisasi

rata-rata kehilangan 5% pendapatannya untuk tiap tahunnya akibat *fraud*. Kelemahan organisasi yang paling menonjol dan berkontribusi besar dengan *fraud* adalah *internal control* yang rendah atau lemahnya suatu pengendalian internal perusahaan.

Goldmann (2010) dalam *Financial Service Anti-Fraud Risk and Control Workbook* menyatakan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Proviti selaku Perusahaan Konsultan *Anti-fraud* di Amerika Serikat, mencatat hanya sekitar 49% rangkaian eksekutif yang mampu menangani resiko *fraud* dengan baik. Sedangkan, sisanya kurang dari 50% rangkaian eksekutif mampu mengidentifikasi resiko *fraud* apabila disertai dengan pelaksanaan program *anti-fraud*, kebijakan serta pengendalian *anti-fraud* yang dipantau dan ditegakkan langsung oleh manajemen tingkat atas secara proaktif. Penelitian Proviti selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh *Deloitte Forensic Center*, bahwa hanya 41% rangkaian eksekutif yang menyatakan dan menganggap perusahaan mampu mengendalikan *fraud* dengan lebih efektif apabila disertai dengan arena pengendalian *fraud*, sedangkan sebesar 51 % rangkaian eksekutif lainnya menyatakan dan menganggap upaya yang telah dilakukan perusahaan cenderung kurang efektif dalam mengendalikan *fraud*. Namun kenyataannya berdasarkan data yang diperoleh melalui berbagai penelitian dimana salah satunya penelitian yang dilakukan oleh *Deloitte* telah mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan pengendalian *fraud* atau *fraud control gap* ketika perusahaan berada dalam proses peningkatan strategi *anti-fraud* (Goldmann, 2010).

Fraud yang terjadi di sektor industri perbankan tentunya merupakan suatu tindakan yang merugikan bagi berbagai pihak pemangku kepentingan. Dalam ruang

lingkup *fraud*, pihak pemangku kepentingan yang dirugikan di sektor industri perbankan adalah pemegang saham, depositor, peminjam, pegawai perbankan, serta instansi perbankan itu sendiri (Lentner *et al.*, 2015). Bagi instansi perbankan terjadinya *Fraud* tentunya akan mengurangi profitabilitas bank serta berkurangnya nilai perusahaan yang timbul karena dividen yang cenderung rendah bagi pemegang saham. Dalam kasus ekstrim, *fraud* dapat mengancam kelangsungan usaha bank umum dan berdampak negatif terhadap kekayaan pemegang saham. Para deposan dapat terpengaruh secara negatif oleh penipuan bank, terutama jika bank tersebut mengarah ke *bank runs* atau penarikan dana perbankan secara besar-besaran yang tentunya akan menyebabkan kerugian berskala besar pada simpanan nasabah.

Ketentuan baru Bank Indonesia dalam SBI Nomor 13/28/DPNP merupakan aturan terkait kebijakan *anti-fraud* yang ditujukan kepada bank umum untuk memiliki dan menerapkan strategi *anti-fraud* yang disesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal, kompleksitas kegiatan usaha, potensi, jenis, risiko *fraud* serta didukung sumber daya yang memadai. Aturan ini dikeluarkan dalam rangka memperkuat sistem pengendalian internal *central bank* serta sebagai bentuk pelaksanaan lebih lanjut dari Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi *central bank* (Lembaran Negara RI 2003 No.56, Tambahan Lembaran Negara RI No.4292), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan BI Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 (Lembaran Negara RI Tahun 2009 No.103, Tambahan Lembaran Negara RI No.5029), serta mempertimbangkan terungkapnya berbagai kasus *fraud* di sektor industri perbankan

yang dapat merugikan nasabah maupun pihak bank. Sehingga, melalui pengaturan ini maka diharapkan bank akan lebih terarah untuk melakukan pengendalian *fraud* melalui berbagai upaya yang tidak berfokus hanya pada pencegahan namun juga mendeteksi, menginvestigasi, serta memperbaiki sistem pada instansi yang bersangkutan sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *fraud*. Namun seringkali bank lebih menitikberatkan hanya pada seberapa besar kerugian yang harus ditanggung akibat tindakan yang ditimbulkan oleh *fraudster* setelah menjalankan aksi *fraud*-nya. Meskipun menanggulangi tindakan *fraud* merupakan langkah yang sudah seharusnya dilakukan, mendeteksi serta mencegah *fraud* sejak dini juga memiliki kontribusi yang tidak kalah pentingnya. Pernyataan ini disampaikan *Association of Certified Fraud Examiners* dalam *Report to The Nations* 2016 bahwa industri atau perusahaan yang menerapkan mekanisme pelaporan *reporting online* atau sambungan telepon khusus yang memiliki kemungkinan lebih besar dalam mencegah serta mendeteksi tindakan *fraud* apabila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan mekanisme *whistleblowing system* atau sistem pelaporan pelanggaran sebagai bentuk dari *internal control* perusahaan terhadap *fraud*, dengan perbandingan presentase tingkat pelaporan masing-masing sebesar 47.3 % dan 28.2%. Dalam mengatasi masalah *fraud*, bank tidak dapat bergantung serta mengandalkan hanya kepada satu mekanisme *anti-fraud* saja mengingat bagaimana frekuensi kasus *fraud* pada sektor industri perbankan bagaikan bisnis jutaan dolar yang terus meningkat pesat dan cenderung lebih tinggi apabila dibandingkan dengan sektor industri lainnya.

Penelitian Anwar dan Rahman (2014) yang berjudul *Effectiveness of fraud Prevention and Detection Techniques in Malaysian Islamic Banks* menyatakan bahwa walaupun bank dikenal sebagai institusi yang disertai dengan regulasi paling ketat, hal tersebut tidak menjadi batu sandungan bagi *fraudster* untuk senantiasa menjadikan bank sebagai target dalam menjalankan aksi *fraud*-nya. Mengingat bank memiliki peran besar dalam meningkatkan intermediasi modal serta tempat sebagian besar uang disimpan, sehingga hal tersebut telah menjadikan bank sebagai target terbaik bagi *fraudster*. Besarnya kerugian yang diakibatkan serta tingkat frekuensi *fraud* yang tinggi di sektor industri perbankan dan jasa keuangan, telah menjadi landasan utama bagi beberapa peneliti untuk mengetahui bagaimana strategi *anti-fraud* dianggap mampu atau dapat diandalkan untuk mencegah, mendeteksi, serta mengendalikan *fraud* secara efektif bagi sektor industri perbankan. Keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan strategi *anti-fraud* sehingga dinilai efektif, terlihat dari bagaimana suatu strategi tersebut mampu mencegah serta mendeteksi tindakan *fraud* di waktu yang tepat atau *real time* sebelum indikasi *fraud* menyebar ke ranah yang lebih luas. *Ethical training*, *fraud hotline*, *password protection*, audit berkelanjutan, peningkatan komite audit, pemeriksaan referensi pada pegawai, maupun *data mining* merupakan mekanisme *anti-fraud* yang dimaksud dalam konteks ini (Anwar dan Rahman, 2014).

Bentuk tindakan *fraud* yang terjadi di satu negara bisa berbeda dengan negara yang lainnya, hal ini dikarenakan praktik *fraud* pada dasarnya dipengaruhi oleh kondisi hukum di negara yang bersangkutan. Pada negara-negara maju dengan

kehidupan ekonomi yang stabil, praktik *fraud* cenderung memiliki modus yang sedikit dilakukan. Sedangkan pada negara-negara berkembang seperti negara Indonesia, praktik *fraud* cenderung memiliki modus banyak dilakukan (Kristanti, 2012). Perbedaan karakteristik pada masing-masing sektor industri menyebabkan resiko *fraud* yang tidak dapat digeneralisasikan antara satu entitas dengan entitas yang lainnya. Sektor industri keuangan dan jasa seperti asuransi dan perbankan memiliki keunikan dalam segi bentuk maupun cara *fraud* tersendiri. Modus tindakan *fraud* yang seringkali dilakukan *fraudster* untuk melancarkan aksinya di sektor industri perbankan diantaranya pembobolan kartu kredit, pemalsuan kartu ATM, pemindah bukuan secara ilegal, transfer fiktif, surat tagihan bodong atau tidak jelas kepemilikannya, *negotiable certificate of deposit* (NCD) fiktif hingga modus *fraud* yang sedang naik daun serta ramai diperbincangkan karena telah mengakibatkan berbagai industri perbankan harus menanggung kerugian dengan skala yang terbilang cukup besar yaitu modus kredit fiktif. Keberhasilan strategi *anti-fraud* pada suatu entitas belum tentu menjamin keberhasilan strategi *anti-fraud* pada entitas lain meskipun kedua entitas berada pada sektor industri yang sama. Hal tersebut disampaikan Siregar dan Tenoyo (2015) dalam *Fraud Awareness Survey of Private Sector in Indonesia* yang menyatakan bahwa setiap entitas memiliki tantangan maupun resiko tersendiri, sehingga keberadaan mekanisme *anti-fraud* sangatlah penting sebagai wujud kesadaran perusahaan akan pentingnya meminimalisir risiko *fraud* sejak dini yang diperuntukkan tidak hanya bagi perusahaan dengan risiko *fraud* tertinggi namun kepada seluruh perusahaan.

Dalam rangka mengurangi dampak akibat tindakan *fraud* yang dilakukan oleh pelaku kecurangan atau *fraudster* dan berpotensi muncul dalam suatu perusahaan, maka setiap entitas pada dasarnya membutuhkan sebuah strategi yang komprehensif. Sebagaimana dikemukakan Anwar dan Rahman (2014) dalam *Effectiveness of Fraud Prevention and Decetion Techiniques in Malaysian Islamic Banks*, bahwa tidak ada satupun organisasi yang kebal terhadap *fraud*. *Fraud* akan terus terjadi tidak peduli sekeras apapun organisasi berupaya untuk mencegah maupun menghentikannya. Terlepas dari upaya terbaik *top management* untuk mengatasi *fraud*, menciptakan *mindset* kesadaran diantara pegawai organisasi terkait dengan aktivitas yang dikategorikan sebagai *fraud* serta memberikan solusi untuk menghindari dan mendeteksinya merupakan solusi substansial yang dapat dilakukan organisasi terhadap *fraud*. Selain itu, seluruh komponen penyangkalan, pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, penyelidikan, dan penuntutan yang telah digambarkan dalam *Fraud Management Cycle Theory* harus dilaksanakan bersamaan dengan strategi *anti-fraud* sehingga dapat mencegah serta mendeteksi *fraud* terutama dalam sektor industri perbankan secara efektif (Anwar dan Rahman, 2014).

Kingsley (2012) dalam *Frauds In Nigerian Banks: Nature, Deep-Seated Causes, Aftermaths And Probable Remedies* mengemukakan bahwa aktivitas dalam *banking industry* membutuhkan standar kepatuhan tinggi yang mengutamakan aspek manajemen risiko serta pengendalian internal atau *internal control*, mengingat risiko *fraud* dalam sektor industri perbankan yang bersifat ekspansif. Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP yang telah ditetapkan Bank Indonesia secara jelas pada sektor industri

perbankan terkhususnya bagi *central bank* atau bank umum di Indonesia telah menyiratkan implementasi strategi *anti-fraud* dengan empat pilar utama yang termuat didalamnya berupa pencegahan (*prevention*), deteksi (*detection*), investigasi (*investigation*), serta pelaporan (*reporting*). Minimal memiliki sebuah kebijakan *anti-fraud* yang mencakup keempat aspek *internal control* sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia merupakan kewajiban bank dalam menjalankan kegiatan usahanya. Namun, dalam menjalankan kegiatan usahanya, bank yang telah memiliki strategi *anti-fraud* sebelum diterbitkannya SBI Nomor 13/28/DPNP harus selalu melakukan penyesuaian serta penyempurnaan terhadap strategi *anti-fraud* yang dimiliki sehingga sesuai dengan ketentuan yang telah diberlakukan oleh Bank Indonesia. Selain itu, bank juga diwajibkan untuk memperhatikan aspek kondisi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, kompleksitas kegiatan usaha, potensi *fraud*, bentuk dan resiko *fraud*, serta kecukupan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghadapi *fraud*, sehingga strategi *anti-fraud* dalam proses penyusunan maupun penerapannya dapat dilaksanakan secara efektif. Landasan inilah yang menjadi sebuah tantangan bagi sektor industri perbankan atau seluruh *central bank* yang ada di negara Indonesia berkaitan dengan bagaimana strategi *anti-fraud* yang dalam pelaksanaannya tidak hanya dilakukan sebagai wujud kepatuhan terhadap ketentuan yang telah dikeluarkan oleh Bank Indonesia, melainkan menjadi suatu hal yang dilaksanakan secara berkelanjutan atau *continuity* dalam rangka meminimalisir angka terjadinya *fraud*.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui strategi *anti-fraud* dalam bidang implementasinya sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011 pada salah satu Bank Pembangunan Daerah di Indonesia, mengingat berdasarkan survei yang dilakukan oleh ACFE (2016) mengindikasikan bahwa sektor industri perbankan dan keuangan merupakan sektor industri yang memiliki frekuensi *fraud* tertinggi apabila dibandingkan dengan sektor industri lainnya. Dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada salah satu bank pembangunan daerah di Kalimantan Tengah yaitu PT. Bank Kalteng. Sebagaimana peneliti tertarik melakukan penelitian pada PT. Bank Kalteng adalah berdasarkan pada penelaahan *trend* pelaporan *fraud* tahunan Bank Kalteng, terhitung sejak tahun 2013 hingga 2016 yang semakin baik, dimana frekuensi *fraud* yang terjadi pada Bank Kalteng semakin rendah dari tahun ke tahun atau cenderung menurun apabila dibandingkan dengan bank umum konvensional lainnya. Sehingga melalui *trend* tingkat frekuensi *fraud* yang semakin baik tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana bentuk implementasi strategi *anti-fraud* yang dilaksanakan pada Bank Kalteng dan dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud* di lingkungan perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia terkait dengan kebijakan strategi *anti-fraud* yang ditujukan bagi bank umum di Indonesia. Penelitian dengan judul **Evaluasi Implementasi Strategi Anti-fraud (Studi pada PT. Bank Kalteng)** dilaksanakan pada salah satu Bank Pembangunan Daerah

Kalimantan Tengah yaitu Bank Kalteng, tepatnya pada kantor pusat yang berlokasi di Kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana Implementasi Strategi *Anti Fraud* pada PT. Bank Kalteng?”

1.3 Tujuan Penelitian:

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui implementasi strategi *anti-fraud* pada salah satu Bank Pemerintahan Daerah di Kalimantan Tengah yaitu PT. Bank Kalteng.

1.4 Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan referensi bagi penelitian selanjutnya, terkait dengan implementasi dari *strategi anti-fraud* sebagai wujud komitmen manajemen dalam mengendalikan *fraud*, terlebih khususnya pada industri perbankan serta memperdalam kajian dari penelitian sebelumnya mengenai strategi *anti fraud*.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada praktisi yaitu pihak manajemen atau manajer dalam memberikan suatu pengukuran

maupun penilaian terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* yang dilaksanakan di industri perbankan, dalam rangka membangun maupun meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pihak perbankan.



BAB II

TELAAH LITERATUR

2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai dasar perbandingan terkait pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* sebagaimana yang dikemukakan oleh Bank Indonesia yaitu Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 dengan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* yang ada di sektor industri perbankan yaitu objek penelitian yang telah dipilih oleh peneliti. Sebagaimana kebijakan strategi *anti-fraud* yang ditetapkan dalam rangka mencegah maupun mengendalikan *fraud* dan dikemukakan oleh Bank Indonesia mencakup 4 (empat) pilar utama yang saling berkaitan, diantaranya yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi pelaporan, dan sanksi serta pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar perbandingan terkait dengan implemtasi strategi *anti-fraud* yang dilaksanakan di sektor industri perbankan. Dalam hal ini fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan strategi yang telah dilaksanakan serta dianggap mampu secara efektif dan efisien mencegah, mendeteksi serta menanggulangi tindakan *fraud* di sektor industri perbankan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dalam

menyusun kerangka teoritis serta menjadi acuan bagi peneliti dalam rangka memperoleh data di lapangan. Hasil dari penelitian ini dapat memperkuat maupun melemahkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

2.2.1 Laksmidewi (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Laksmidewi (2017) bertujuan untuk memahami serta memberikan evaluasi terkait implementasi strategi *anti-fraud*. Penelitian ini melibatkan salah satu Bank Swasta Nasional yang berlokasi di Jakarta Selatan, yaitu Bank Bukopin. Dalam memahami serta memberikan evaluasi terhadap implementasi strategi *anti-fraud*, penelitian Laksmidewi menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan, untuk memperoleh hasil penelitian digunakan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) serta dokumentasi. Hasil penelitian melalui metode wawancara mendalam dalam penelitian ini diperoleh melalui dua informan, yaitu pihak yang paling mengetahui bagaimana pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Bukopin, sedangkan hasil penelitian melalui dokumentasi diperoleh dengan merekam berlangsungnya proses wawancara terhadap informan menggunakan *tape recorder* dan kamera.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara keseluruhan Bank Bukopin telah melaksanakan strategi yang memenuhi empat pilar utama strategi *anti-fraud* sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP. Indikasi yang menunjukkan bahwa Bank Bukopin telah menjalankan strategi *anti-fraud*nya dengan baik dapat dilihat dari sejumlah strategi yang telah

berhasil dilaksanakan diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak satuan kerja audit internal (SKAI), *fraud risk assessment*, *surprise audit* serta *whistleblowing system*. Keberhasilan perseroan dalam melaksanakan strategi *anti fraud* juga dibuktikan dari jumlah kasus terjadinya *fraud* yang cenderung rendah dibandingkan bank-bank lainnya.

Dalam menjalankan strategi *anti-fraud*, peneliti mengemukakan bahwa akan lebih baik jika perseroan tidak hanya memfokuskan pada keberhasilan suatu mekanisme, prosedur atau kebijakan, namun juga melihat sisi pembentukan iklim kerja yang positif sehingga diharapkan pegawai terdorong untuk melakukan tindakan dengan berdasarkan pada nilai-nilai integritas. Penelitian Laksmidewi juga mengemukakan bahwa dalam melaksanakan strategi, perseroan juga perlu melakukan langkah-langkah dalam rangka meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya mendeteksi *fraud* melalui konsep *know your employee* (KYE). Sebagaimana bentuk konsep KYE yang dimaksud adalah pembentukan sistem pemantauan perilaku dan gaya hidup (*life style*) kerja pada insan pegawai dengan tujuan memetakan indikasi *red flag* pada gaya hidup pegawai yang dapat menjadi salah satu indikasi munculnya tindakan *fraud*. Dengan demikian, maka diharapkan kualitas serta derajat kepekaan pegawai dalam mendeteksi *fraud* pada perseroan dapat semakin meningkat.

2.2.2 Siregar dan Tenoyo (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Siregar dan Tenoyo (2015) bertujuan untuk mengetahui tingkat *awareness* pegawai terhadap *fraud* serta langkah-langkah yang telah dilakukan perusahaan dalam mendeteksi maupun mencegah *fraud*. Penelitian ini melibatkan perusahaan swasta di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode survei deskriptif. Sebagaimana penelitian ini, menggunakan sebanyak 67 kuesioner sebagai dasar untuk melakukan analisa serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa *fraud* merupakan hal yang sudah sepantasnya menjadi perhatian utama perusahaan dalam berbisnis. Selain itu, berdasarkan pada survei yang telah dilakukan, hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa perusahaan memiliki tingkat kesadaran atau *awareness* yang cukup baik terhadap *fraud*. Berdasarkan pada survei yang telah dilakukan, perusahaan yang telah dipilih sebagai objek penelitian juga telah menerapkan beberapa mekanisme dalam mendeteksi maupun mencegah *fraud* diantaranya audit internal dan *internal control*. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem pelaporan secara anonim untuk melaporkan tindakan yang diduga merupakan indikasi *fraud*, korupsi maupun pelanggaran lainnya.

2.2.3 Anwar dan Rahman (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Anwar dan Rahman (2014), bertujuan untuk memberikan wawasan terkait dengan persepsi para pegawai bank terhadap efektivitas

strategi pencegahan (*fraud prevention*) dan deteksi kecurangan (*fraud detection*). Penelitian ini melibatkan sejumlah Bank Islam di Negeri Jiran Malaysia atau dikenal sebagai Bank Syariah di Republik Indonesia. Selain itu, untuk menguji pengaruh komponen-komponen dari strategi pencegahan *fraud* sehingga dianggap sebagai komponen yang paling efektif dalam mencegah *fraud*, Anwar dan Rahman memilih untuk menggunakan metode penelitian kualitatif dalam proses pengujiannya. Untuk memperoleh hasil penelitian, sejumlah 146 kuesioner telah digunakan dalam penelitian ini dan responden yang dipilih adalah para manajer dan pegawai-pegawai pada *Islamic Bank* di Malaysia.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa proteksi perangkat lunak (*protection software*) atau proteksi aplikasi (*protection application*) merupakan komponen yang paling efektif dari strategi pencegahan *fraud* dan dapat digunakan sektor industri perbankan terlebih khususnya bagi Bank yang tergolong ke dalam jenis Bank Islam di Negeri Jiran Malaysia, sebagai salah satu dari bentuk tindakan pencegahan maupun tindakan penanggulangan terhadap tindakan *fraud*. Selain itu, Anwar dan Rahman dalam penelitian ini juga mengemukakan bahwa dalam upaya pencegahan tindakan *fraud*, bank dalam proses implementasinya tidak dapat hanya bergantung atau mengandalkan satu metode saja. Dalam sistem pengendalian internal, Anwar dan Rahman juga mengemukakan bahwa diperlukan adanya suatu proses identifikasi kelemahan. Saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah diharapkan pada penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi peran pencegahan (*prevention*), deteksi (*detection*) dan penyelidikan (*investigation*) untuk mengetahui apakah di

dalam organisasi harus dilakukan suatu pemisahan wewenang terhadap peran-peran tersebut. Selain itu, Anwar dan Rahman juga berharap pada penelitian yang akan datang dapat dilaksanakan dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif, tidak hanya menggunakan metode pendekatan kuantitatif saja yaitu dengan wawancara personal, sehingga dapat mendukung serta meningkatkan hasil dari penelitian sebelumnya.

2.3 Kecurangan (*Fraud*)

2.3.1 Definisi *Fraud*

Menurut Albrecht (2012) dalam bukunya yang berjudul *Fraud Examination*, *fraud* merupakan suatu istilah umum yang mencakup segala macam cara yang dipilih dan digunakan seorang individu dengan kelihaihan tertentu disertai dengan tindakan representasi yang salah bertujuan untuk memperoleh *monetary gain* dari pihak lain yaitu pihak yang akan dirugikan. *Association Certified Fraud Examiners* (2016) mendefinisikan *fraud* secara luas sebagai suatu tindakan melawan hukum yang dilakukan oleh pihak tertentu baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu yaitu memperoleh keuntungan individu maupun kelompok yang tidak secara langsung maupun langsung merugikan pihak lain.

2.3.2 Jenis *Fraud*

Tindakan *fraud* menurut *Association Certified Fraud Examiners* (2016) pada dasarnya terbagi menjadi tiga jenis yaitu, Rekayasa Laporan Keuangan (*Fraudulent*

Statemenet), Penyalahgunaan Aset (*Asset Missappropriation*), dan Korupsi (*Corruption*).

2.3.2.1 Rekayasa Laporan Keuangan (*Fraudulent Statement*)

Fraudulent statement meliputi tindakan menutupi kondisi keuangan sebenarnya melalui rekayasa atau manipulasi laporan keuangan dalam penyajian laporan keuangannya, yang dilakukan oleh pejabat eksekutif perusahaan maupun instansi pemerintah untuk memperoleh keuntungan pribadi yang berkenaan dengan jabatan dan tanggung jawabnya atau dalam istilah lainnya dapat dianalogikan sebagai *window dressing*.

2.3.2.2 Penyalahgunaan Aset (*Asset Missappropriation*)

Asset Missappropriation meliputi tindakan penyalahgunaan, penggelapan bahkan pencurian aset atau *property* lainnya milik perusahaan yang dilakukan oleh pihak internal dalam maupun eksternal perusahaan untuk kepentingan pribadi dengan dan tanpa persetujuan dari perusahaan. *Asset Missappropriation* dapat dikategorikan sebagai kecurangan kas, kecurangan atas persediaan dan aset lainnya, serta pengeluaran-pengeluaran biaya secara curang atau *fraudulent disbursement*.

2.3.2.3 Korupsi (*Corruption*)

Corruption meliputi tindakan yang melibatkan persekongkolan atau kerja sama dengan pihak lain dan merupakan konspirasi terumit karena tindakan kecurangannya cenderung sulit untuk dideteksi. Tindakan *Corruption* diantaranya adalah

pertentangan kepentingan (*conflict of Interest*), penyuapan (*bribery*), gratifikasi atau penerimaan ilegal (*illegal gratuity*) dan pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*).

2.3.3 Segitiga Kecurangan (*Fraud Triangle*)

Konsep *fraud triangle* bertumpu pada riset yang dikembangkan oleh salah satu pendiri *Association of Certified Fraud Examiners* yaitu *Donald Cressy* (1919-1987) yang menyimpulkan bahwa sifat *fraud* pada umumnya dipengaruhi dan didukung oleh tiga unsur, yaitu sebagai berikut:

2.3.3.1 Tekanan yang dirasakan (*Pressure*)

Suatu tekanan yang dihadapi dan dirasakan seorang *fraudster* akan menimbulkan kebutuhan mendesak bagi *fraudster* untuk melakukan tindakan *fraud*. Pada dasarnya, sebagian besar tekanan dan kebutuhan mendesak yang dialami *fraudster* sehingga melakukan *fraud* berkaitan dengan adanya kebutuhan akan finansial. Masalah finansial yang dihadapi seorang pelaku kecurangan (*fraudster*) dapat memacu dan menjadi penyebab munculnya kecurangan, diantaranya adalah gaya hidup *fraudster* yang diatas rata-rata tidak seperti gaya hidup orang-orang pada umumnya, adanya sifat ketamakan (serakah), utang yang tinggi, kredit/investasi yang tidak menguntungkan, serta masalah finansial lainnya yang bersifat mendesak seperti tanggungan biaya anak sekolah dan tagihan kesehatan keluarga. Selain tekanan finansial, tindakan *fraud* juga bisa terjadi karena adanya tekanan non finansial diantaranya kebiasaan buruk *fraudster* seperti suka berjudi, pemakai narkoba,

pecandu alkohol, dan hubungan diluar nikah. Selain itu, tekanan dari lingkungan kerja yang dialami *fraudster* seperti kecilnya pengakuan seorang atasan terhadap kinerja bawahan, ketakutan akan kehilangan pekerjaan, keinginan mendapatkan promosi, serta ketidaksesuaian kompensasi yang diberikan juga dapat memotivasi seseorang untuk melakukan tindakan *fraud*.

2.3.3.2 Kesempatan (*Opportunity*)

Munculnya peluang atau kesempatan yang menyebabkan pelaku secara leluasa dapat menjalankan aksinya, tentu akan mendorong potensi pelaku untuk melakukan tindakan *fraud* yang merugikan secara disengaja. Keyakinan seorang *fraudster* tentang informasi bahwa pelanggaran kepercayaan tidak akan mendatangkan konsekuensi serta kepiawaian yang dimiliki *fraudster* untuk melakukan pelanggaran, tentunya akan berpotensi menimbulkan kesempatan *fraud*. Selain itu lemahnya pengendalian internal dalam suatu organisasi dan faktor wewenang yang terlalu besar tanpa dibatasi aturan dan pengawasan yang memadai, juga dapat menciptakan kesempatan untuk melakukan tindakan *fraud*.

2.3.3.3 Rasionalisasi (*Rationalization*)

Hampir semua tindakan *fraud* melibatkan unsur rasionalisasi didalamnya. Sebagian besar *fraudster* merupakan seorang pelaku yang baru pertama kali melakukan tindakan kecurangan yang anti-aksi kejahatan lain, namun dilain sisi mereka harus terus merasionalisasi ketidakjujuran tindakan mereka. Singkat cerita, dalam hal ini *fraudster* sebenarnya mengetahui bahwa tindakan yang dilakukannya

merupakan perbuatan yang melanggar hukum, namun *fraudster* membenarkan tindakan yang akan dilakukannya berdasarkan pada pertimbangan keadaan yang sedang mereka dialami. Berikut adalah beberapa rasionalisasi umum yang digunakan *fraudster* dalam membenarkan tindak *fraud* yang telah dilakukannya, yaitu diantaranya:

1. “Organisasi berhutang pada saya”.
2. “Saya hanya meminjam uang dan akan mengembalikannya”.
3. “Tidak akan ada orang lain yang terluka”.
4. “Saya berhak mendapatkan sesuatu yang lebih”.
5. “Saya melakukan ini, dengan tujuan yang baik”.
6. “Semua orang melakukan itu, jadi saya melakukannya juga”.

2.3.4 Pelaku Kecurangan (*Fraudster*)

Albrecht *et al.*, (1981) mengemukakan bahwa setiap orang dapat melakukan *fraud*. Pelaku kecurangan atau disebut juga “*fraudster*” biasanya tidak dapat dibedakan dari orang lain hanya dengan berlandaskan pada karakteristik demografis maupun psikologis, karena sebagian besar *fraudster* memiliki profil yang serupa dengan orang jujur lainnya. *Fraudster* sering digambarkan sebagai pekerja paruh waktu, paruh baya, berpendidikan, bisa dipercaya, berada dalam posisi yang bertanggung jawab atau dilihat dari sudut pandang kinerja di masyarakat merupakan warga negara yang baik. *Fraudster* dicirikan layaknya penipu yang kebetulan. Terlepas dari *fraud*, penipu yang kebetulan atau *fraudster* dianggap sebagai orang

yang baik, taat terhadap hukum, serta dalam keadaan normal tidak pernah mempertimbangkan untuk melakukan pencurian, melanggar hukum, bahkan menyakiti orang lain. Selain itu, ketika ditemukan melakukan *fraud*, anggota keluarga, rekan kerja, serta orang yang berada disekitarnya atau masyarakat bahkan kaget dengan dugaan terhadap perilaku *fraudster* (Kranacher, 2011).

Berdasarkan survei yang dilakukan *Association Certified of Fraud Examiners* dalam *Report to the Nations* (2016) menyatakan bahwa kecurangan pekerjaan berasal dari departemen akuntansi, *operations*, pemimpin atau eksekutif atau *top manajemen*, penjualan, *costumer service*, pembelian serta keuangan dengan presentase sekitar 76% secara keseluruhan. Karyawan atau *employee* dinyatakan sebagai pelaku yang seringkali terlibat tindakan *fraud* dengan presentase sebesar 40.9% serta mencapai kerugian sebesar \$65.000. Namun, ketika *fraudster* yang bekerja sebagai eksekutif atau *top management* melakukan *fraud*, rata-rata kerugian yang ditimbulkan mencapai angka \$703.000 atau hampir sebelas kali lebih tinggi dibanding kerugian yang disebabkan oleh karyawan disertai dengan presentase tindakan *fraud* yaitu sebesar 18.9% yang lebih kecil pula dibandingkan karyawan dengan presentase sebesar 40.9%. Selain itu, beberapa survei yang dilakukan juga telah menganalisis pelaku tindakan *fraud* berdasarkan pada *gender*. Sebagaimana dinyatakan, bahwa laki-laki lebih dominan terlibat dalam tindakan *fraud* apabila dibandingkan dengan wanita dengan presentase kontribusi sebesar 69% sedangkan wanita hanya memiliki kontribusi sedikitnya sebesar 31% atas *fraud*. Tidak hanya berkontribusi besar atas

fraud dibandingkan wanita, namun *fraudster* yang dilakukan oleh pria pada umumnya menyebabkan kerugian yang lebih besar yaitu mencapai \$187.000.

Pada umumnya, ketika melancarkan aksinya *fraudster* tidak melibatkan pihak lain atau hanya dilakukan seorang diri. Namun, ketika *fraud* melibatkan pihak lain atau dilakukan lebih dari satu orang, maka kerugian yang diakibatkan akan cenderung lebih besar yaitu mencapai empat kali lebih besar dibandingkan kerugian yang ditimbulkan *fraud* pada umumnya. Ketika *fraud* terjadi, reaksi “*penyangkalan*” merupakan reaksi yang pada umumnya dilakukan oleh *fraudster*. Oleh karena itu, penting untuk memahami karakteristik *fraudster* karena mereka tampak seperti orang-orang yang memiliki karakteristik yang dicari atau didambakan organisasi dalam memperkerjakan pegawai. Sebagaimana terlihat, bahwa *fraudster* dapat dikarakteristikan sebagai seseorang yang lebih terdidik, lebih religius atau rutin beribadah, berempati tinggi, dalam ruang lingkup keluarga yang harmonis, tidak mengkonsumsi minuman keras maupun obat-obatan terlarang bahkan tidak memiliki catatan kriminal (Romney *et al.*1980).

2.4 *Fraud Management Lifecycle*

Fraud Management Lifecycle merupakan siklus atau tahapan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan menciptakan manajemen *fraud* yang efektif. Wesley (2004) menggambarkan *fraud management lifecycle* sebagai siklus hidup jaringan yang memiliki makna bahwa setiap tahapan dalam siklus memiliki keterkaitan dan saling ketergantungan satu sama lainnya. *Fraud Management Cycle* terdiri dari

delapan tahapan yaitu penangkalan, pencegahan, deteksi, mitigasi, analisis, kebijakan, investigasi dan penuntutan.

2.4.1 Tahap Pertama: Penangkalan (*Deterrence*)

Webster (1997) mendefinisikan penangkalan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan dengan tujuan menghambat atau mencegah dengan menekankan pada rasa takut terhadap konsekuensi yang akan diterima. Penangkalan dalam ruang lingkup *fraud* sebagai sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan tingkat kesulitan yang lebih tinggi bagi *fraudster*. Keberhasilan tahap penangkalan terlihat ketika sebuah organisasi mampu menghentikan tindakan *fraud* sebelum terjadi. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan yang dimiliki *fraudster* untuk melakukan tindakan secara anonim dan rendahnya resistensi dalam menentukan target *fraud*. Oleh karena itu, dengan meningkatkan kesulitan kepada *fraudster* dianggap mampu menjadi sebuah fungsi yang efektif dalam mencegah terjadinya tindakan *fraud* (Wilhelm, 2014).

Online transaction merupakan ilustrasi dalam tahap penangkalan yang dapat dilihat ketika seorang *fraudster* hendak melakukan tindakan penipuan. Dengan menciptakan proses verifikasi yang rumit atau menambahkan beberapa komponen pengamanan yang lebih ketat dalam transaksi *online* maka akan menjadi batu penghalang dan memberikan efek jera kepada *fraudster*, dimana dalam menjalankan aksinya *fraudster* harus berpikir dan bekerja lebih keras untuk dapat mengalahkan atau membobol proses verifikasi tersebut. Dalam aspek *fraud*, penangkalan

(*deterrence*) dirancang sebagai aktivitas yang bertujuan untuk mencegah *fraudster* untuk melakukan bahkan mencoba tindakan *fraud* dengan menimbulkan unsur ketakutan serta menekankan konsekuensi yang akan diterima oleh *fraudster* ketika melakukan *fraud* (Wilhelm, 2014).

2.4.2 Tahap Kedua: Pencegahan (*Prevention*)

Istilah penangkalan, deteksi, dan pencegahan seringkali memiliki arti yang sama di ruang lingkup *fraud* (Wilhelm, 2014). Hal ini mengakibatkan munculnya kekeliruan dalam organisasi maupun pihak eksternal entitas berkaitan dengan fokus dari aktivitas pencegahan. Webster (1997) mendefinisikan pencegahan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk menghindari, menghentikan sesuatu agar tidak terjadi atau menghalangi seseorang untuk melakukan sesuatu. Dalam ruang lingkup *fraud*, tahap pencegahan dimaksudkan sebagai tindakan dari dan dilakukan organisasi yang bertujuan untuk mencegah *fraud* terjadi.

Selain itu, aktivitas dalam tahap pencegahan atau *prevention* juga dirancang khusus sebagai bentuk penolakan dari organisasi dengan tujuan meningkatkan kesulitan bagi *fraudster* untuk melakukan *fraud*. Pencegahan terhadap aksi *fraud* melalui langganan telekomunikasi merupakan salah satu ilustrasi dari peran tahap pencegahan untuk menghadapi *fraudster*. Penerapan prosedur verifikasi serta otentifikasi interaktif dalam fitur keamanan kartu kredit dan debit merupakan aktivitas pencegahan yang bertujuan untuk mempersulit *fraudster* melakukan *fraud* melalui basis kartu. Dalam sektor industri perbankan dan keuangan, dengan

melaksanakan proses *Know Your Costumer* (KYC) melalui pembukaan rekening merupakan salah satu tindakan pencegahan yang dapat dilakukan untuk mempersulit *fraudster* dalam menjalankan aksinya yaitu menciptakan kredit fiktif.

2.4.3 Tahap Ketiga: Deteksi (*Detection*)

Webster (1997) secara umum mendefinisikan deteksi sebagai tindakan yang dilakukan dengan tujuan menemukan atau mengungkap fakta yang disembunyikan dengan menemukan keberadaannya. Dalam ruang lingkup *fraud management lifecycle*, tahap pendeteksian merupakan wujud tindakan dan aktivitas yang dilakukan organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk melakukan identifikasi dan menemukan *fraud* sebelum, saat, dan setelah *fraud* terjadi dikarenakan *fraudster* berhasil menjalankan aksinya. *Fraud Management Cycle* membagi tahapan deteksi dalam konteks *fraud* menjadi tiga unsur aktivitas yaitu: *Fraud Testing*, *Fraud Attempts*, dan *Fraud Successful*.

Fraud testing merupakan tindakan atau upaya yang dilakukan *fraudster* untuk mencoba menemukan dan melakukan *fraud* dengan merekayasa kebijakan *fraud* serta aktivitas deteksi yang dimiliki organisasi. Ketika *fraud* berhasil ditemukan dan dilakukan, maka *fraudster* telah memasuki *Fraud Attempts* yaitu tahap dimana *fraudster* melaksanakan dan melanjutkan tindakan *fraud* yang telah ditemukannya. Sedangkan *Fraud Successful* merupakan tahap akhir ketika *fraudster* telah berhasil melaksanakan *fraud* dan memperoleh keuntungan. Dalam tahap deteksi (*detection*), ketiga unsur diatas merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya

dan menjadi tolak ukur bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mendeteksi *fraud*. Organisasi yang kehilangan salah satu unsur deteksi atau gagal untuk memenuhi ketiga unsur *fraud testing*, *fraud attempts*, serta *fraud successful* dalam proses deteksinya cenderung akan menciptakan peluang bagi *fraudster* untuk melakukan *fraud* (Wilhelm, 2014).

2.4.4 Tahap Keempat: Mitigasi (*Mitigation*)

Dalam *Fraud Management Cycle*, tahap mitigasi dilaksanakan ketika munculnya suatu tindakan yang mencurigakan dan aktivitas *fraud* berhasil dideteksi. Secara singkat, tahap mitigasi disebut sebagai tindakan larangan terhadap *fraud* yang telah berhasil dilakukan *fraudster* atau tahap intervensi. Selain itu, mitigasi disebut juga sebagai tahap menghentikan *fraud* atau tahap rehabilitasi, yaitu berupa tindakan pencegahan yang dilakukan dan difokuskan untuk menghentikan keberhasilan aktivitas *fraud* yang berkelanjutan. Fokus utama dari tahap mitigasi adalah bentuk respon aktif atau tindakan cepat yang dilakukan untuk mengurangi potensi kerugian yang ditimbulkan akibat keberhasilan *fraudster* dalam melakukan tindakan *fraud*. Mitigasi dalam ruang lingkup *fraud* didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan organisasi atau perusahaan dengan tujuan menghentikan *fraudster* dalam melanjutkan atau menyelesaikan aktivitas *fraud* yang telah dilakukannya, sehingga dapat mengurangi tingkat keberhasilan *fraudster* untuk memperoleh keuntungan atau *monetary gain*. Semakin cepat tindakan *fraud* terdeteksi, maka semakin cepat pula tindakan mitigasi dapat segera dilaksanakan, serta mengurangi atau menurunkan

tingkat potensi biaya, waktu, dan upaya yang dibutuhkan untuk menanggulangi *fraud* (Wilhelm, 2014).

Pada dasarnya tindakan mitigasi harus dilakukan dengan distribusi upaya yang sesuai, efisien dan tepat waktu atau *real time*. Dalam beroperasi, lingkungan entitas atau industri tentunya memiliki makna *real time* yang berbeda dalam melakukan aktivitas mitigasi. Dibawah ini merupakan uraian dari contoh tindakan mitigasi yang dilakukan oleh beberapa sektor industri:

1. Industri perbankan yang membutuhkan otoritas dalam waktu sepuluh detik saat proses pembayaran kartu kredit.
2. Industri telekomunikasi yang melaksanakan prosedur pengecekan pada otoritas dalam waktu satu menit.
3. Prosedur pengecekan yang dilakukan terhadap calon kreditur dalam pemberian kredit dengan durasi sepuluh menit.
4. Klaim asuransi yang berlangsung dengan jangka waktu satu bulan.

Pelaksanaan keseluruhan proses diatas merupakan upaya yang bertujuan untuk memperpanjang waktu investigasi *fraud* secara internal yang dilakukan khususnya pada pegawai perusahaan sebagai wujud aktivitas mitigasi secara *real time* atau tepat waktu (Wilhelm, 2014).

2.4.5 Tahap Kelima: Analisis (*Analyze*)

Webster (1997) mendefinisikan tahap analisis sebagai suatu proses pemisahan suatu hal kedalam elemen penyusunnya dengan tujuan memperoleh suatu

pembelajaran atas situasi atau masalah secara rinci untuk menentukan suatu solusi atau hasil melalui proses identifikasi yang dilakukan pada sejumlah faktor. Dalam ruang lingkup *fraud*, analisis ditandai dengan dilaksanakannya suatu aktivitas yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengukur kerugian yang ditimbulkan setelah *fraud* berhasil terungkap, dimana dalam proses pengukurannya tidak didasari perhitungan pada tahap penangkalan, deteksi, pencegahan maupun mitigasi (Wilhelm, 2014). Tahap analisis dalam *fraud management cycle* dilakukan untuk memberikan pelaporan terkait kinerja atas masing-masing tahap sebelumnya serta memberikan informasi yang dapat membantu manajemen *fraud* dalam mengambil suatu keputusan yang relevan.

2.4.6 Tahap Keenam: Kebijakan (*Policy*)

Webster (1997) mendefinisikan kebijakan sebagai suatu tindakan kebijaksanaan atau kearifan yang diambil oleh manajemen untuk menangani permasalahan yang muncul dalam lingkungan organisasi. Dalam ruang lingkup *fraud*, aktivitas kebijakan merupakan tahap yang dalam proses pelaksanaannya bertujuan untuk mengurangi resiko *fraud* terjadi serta tahap pemenuhan kebutuhan alokasi sumber daya dalam memerangi *fraud*. Kebijakan yang mempertimbangkan keseimbangan aspek nilai jera bagi *fraudster* ketika melakukan *fraud*, pengurangan atas kerugian, volume penjualan, skalabilitas operasional serta efektivitas biaya dalam proses pelaksanaannya, merupakan bentuk kebijakan dalam menangani *fraud* yang sudah semestinya dianut oleh manajemen dalam organisasi (Wilhelm, 2014). Namun, dalam

proses penyusunan kebijakan menyeimbangkan seluruh aspek tersebut tentunya dibutuhkan berbagai macam sumber referensi dari pihak internal maupun pihak eksternal yang memiliki pemahaman secara mendalam berkaitan dengan permasalahan *fraud* yang dihadapi.

2.4.7 Tahap Ketujuh: Investigasi (*Investigation*)

Webster (1997) mendefinisikan investigasi sebagai langkah pemeriksaan yang dilakukan secara akurat melalui proses penyelidikan sistematis, observasi atau peninjaun fakta. Investigasi dilaksanakan ketika organisasi telah memperoleh informasi dan bukti yang cukup untuk menghentikan *fraud*, memulihkan aset atau restitusi, serta mengajukan gugatan kepada *fraudster*. Tahap investigasi terdiri tiga aktivitas yang menjadi fokus utama dalam proses pelaksanaannya yaitu investigasi internal, investigasi eksternal, dan koordinasi dengan lembaga penegak hukum. Investigasi internal merupakan tindakan pemeriksaan yang dilakukan terhadap pegawai, kontraktor atau vendor. Berbeda dengan investigasi internal, dalam investigasi eksternal pemeriksaan dilakukan terhadap pelanggan yang mengajukan tuntutan terkait *fraud*, *fraudster* (penjahat tunggal) serta kelompok yang terorganisir (perkumpulan pelaku pidana atau *fraudster*). Investigasi secara ketat mencakup dokumentasi kasus yang komprehensif, deskripsi aktivitas yang lengkap, catatan wawancara yang ekstensif dan akurat, informasi kontak yang ekstensif, serta dokumentasi bukti fisik dan digital yang berkualitas tinggi. Proses pelaksanaan

investigasi secara ketat akan ditentukan oleh keikutsertaan pihak lembaga hukum yang ikut berkontribusi.

2.4.8 Tahap Kedelapan: Penuntutan (*Prosecution*)

Tahap komunikasi terkait dengan penuntutan atas tindakan *fraud* yang difokuskan kepada tugas dan wewenang kejaksaan serta lembaga penegak hukum. Webster (1997) mendefinisikan penuntutan sebagai langkah atau proses penuntutan berdasarkan hukum, yang dilakukan dengan tujuan mengejar kerugian atau hukuman yang diakibatkan oleh tindak kejahatan maupun melanggar hukum. Dalam ruang lingkup *fraud*, menghukum *fraudster* agar tidak melakukan tindakan *fraud* yang berkelanjutan merupakan tujuan utama dari tahap penuntutan. Sedangkan tujuan keduanya adalah membangun, memelihara, serta meningkatkan reputasi perusahaan bisnis melalui tindakan penangkapan dan penghukuman yang dilakukan secara agresif terhadap *fraudster* untuk membuktikan kemampuan yang dimiliki organisasi dalam mendeteksi *fraud*. Selain itu, memperoleh pemulihan atau restitusi akibat tindakan *fraud* secepat mungkin merupakan tujuan akhir dari tahap penuntutan.

2.5 Strategi Anti-Fraud

Center for Audit Quality (CAQ) dalam *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud: A Platform for Action* pada tahun 2010 menyatakan bahwa terdapat dua strategi dalam rangka mengurangi resiko *fraud* yang digunakan organisasi pada umumnya. Strategi pertama yang digunakan organisasi adalah *deterring potential* atau melakukan pencegahan terhadap potensi munculnya *fraud*, dengan menerapkan

konsep *tone at the top* yang berlandaskan pada etika yang kuat disertai dengan program pengelolaan *fraud* yang proaktif. Sedangkan, strategi kedua yang digunakan organisasi adalah dengan melakukan deteksi atau *detection* terhadap kegiatan *fraud* yang telah terjadi di organisasi.

Anwar dan Rahman (2014) berpendapat bahwa beberapa pengendalian lainnya seperti *whistleblowing system* merupakan salah satu program pengendalian yang dirasa tepat dan dapat digunakan organisasi tidak hanya untuk mencegah *fraud*, namun dilain sisi program tersebut secara bersamaan juga dapat membantu organisasi untuk mendeteksi *fraud* sehingga dapat mengurangi adanya resiko *fraud* menyebar lebih luas. Selaras dengan pernyataan yang dikemukakan dalam *Report to The Nations Association of Certified Fraud Examiners* tahun 2016 bahwa mekanisme *Whistleblowing System* merupakan salah satu metode dari pengendalian organisasi yang secara efektif mampu mendeteksi dan mencegah *fraud* sejak dini. Melihat era teknologi kini yang semakin berkembang dan menjadikan kasus *fraud* semakin kompleks dan sukar untuk dideteksi, organisasi tidak dapat hanya bergantung pada satu mekanisme saja dalam menghadapi *fraud*. Oleh karena itu, untuk menghadapi kasus *fraud* yang semakin kompleks dan sukar untuk di deteksi, strategi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

2.5.1 *Ethical Training*

Ethical training merupakan program pelatihan etika yang berfungsi sebagai pengendalian preventif terhadap berbagai macam jenis kecurangan yang dapat

menulari bank maupun organisasi lainnya. Bierstaker *et al.*, (2006), menyatakan bahwa program pelatihan etika merupakan jalan yang ideal untuk mengurangi pengaruh faktor budaya dalam proses pengambilan keputusan yang etis. Tindakan seorang *fraudster* dapat dipengaruhi oleh faktor budaya dikarenakan adanya persepsi antara benar dan salah, keadilan, moralitas, serta adanya kemungkinan kesetiaan yang berbeda diantara negara satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini proses pengambilan keputusan yang etis memiliki keterkaitan dengan teori iklim etika yang telah dikemukakan oleh Victor dan Cullen pada tahun 1988.

Teori iklim etika atau *ethical climate theory* merupakan teori yang menjabarkan ketika organisasi dihadapkan dengan isu etika yang muncul, maka keberadaan dimensi etika merupakan hal yang mampu mempengaruhi individu dalam proses pengambilan keputusan. Iklim etika merupakan persepsi bersama berkaitan dengan benar atau salahnya perilaku yang berlandaskan pada persepsi anggota atas persepsi bersama. Wimbush dan Shepard (1994) mengemukakan bahwa iklim etika merupakan hal yang dapat digunakan organisasi dalam memprediksi suatu perilaku yang tidak etis. Memberikan pedoman kepada anggota dalam berperilaku sesuai dengan moral serta berdasarkan pada nilai kebenaran dalam kondisi tertentu merupakan peran keberadaan suatu etika bisnis sebagai aturan, standar, kode maupun prinsip yang dapat digunakan oleh organisasi (Lewis, 1985).

2.5.2 *Fraud Hotline*

Fraud Hotline atau lebih dikenal dengan *reporting hotline* merupakan saluran telepon yang bersifat rahasia dan dipasang melalui *lighthouse services* yang tidak dilengkapi dengan identifikasi pemanggil, sehingga memungkinkan mekanisme pelaporan secara anonim. Selain itu, *fraud hotline* dapat juga dikatakan sebagai salah satu bentuk alternatif pelaporan dari *face-to-face reporting* yang digunakan organisasi untuk menghadapi *fraud*. *Center of Audit Quality* dalam *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud: A Platform for Action* pada tahun 2010, menyatakan bahwa *Fraud Hotline* merupakan salah satu mekanisme pelaporan *fraud* yang sudah seharusnya diimplementasikan sehingga organisasi dapat memperoleh informasi terkait dengan adanya *fraud*, baik informasi yang diperoleh dari pihak internal maupun pihak eksternal (CAQ, 2010). Dalam mekanisme pelaporan *fraud* melalui *fraud hotline*, unsur anonimitas dan kerahasiaan identitas seorang informan merupakan hal yang benar-benar harus dipertimbangkan secara matang. Bierstaker *et al.*, (2006) menyatakan bahwa keberadaan *fraud hotline* sebagai salah satu mekanisme pelaporan *fraud* diharapkan dapat mendorong karyawan untuk melaporkan segala bentuk aktivitas yang mencurigakan dan diduga merupakan aktivitas *fraud* tanpa disertai rasa takut akan adanya pembalasan yang mungkin saja akan diterima di kemudian hari ketika bertindak menjadi *whistleblower*. Selain itu, strategi *fraud hotline* juga dapat menjadi batu sandungan bagi *fraudster* sehingga harus mempertimbangkan kembali resiko tertangkap ketika ingin melakukan aksinya, mengingat siapapun dalam organisasi dapat menjadi *whistleblower*.

2.5.3 Whistleblowing System

White (2006) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai bentuk pengungkapan oleh anggota maupun mantan anggota organisasi, terkait dengan praktik legal dan tidak bermoral atau tidak sah yang berada dibawah kendali atasan terhadap orang-orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi tindakan. *Whistleblowing* juga dapat didefinisikan sebagai bentuk upaya anggota dalam suatu organisasi dimasa kini maupun dimasa lampau, yang bertujuan untuk memberikan peringatan kepada *top management* organisasi dan kepada publik berkaitan dengan pelanggaran atau kesalahan serius yang dilakukan atau disembunyikan oleh organisasi (Saud, 2016).

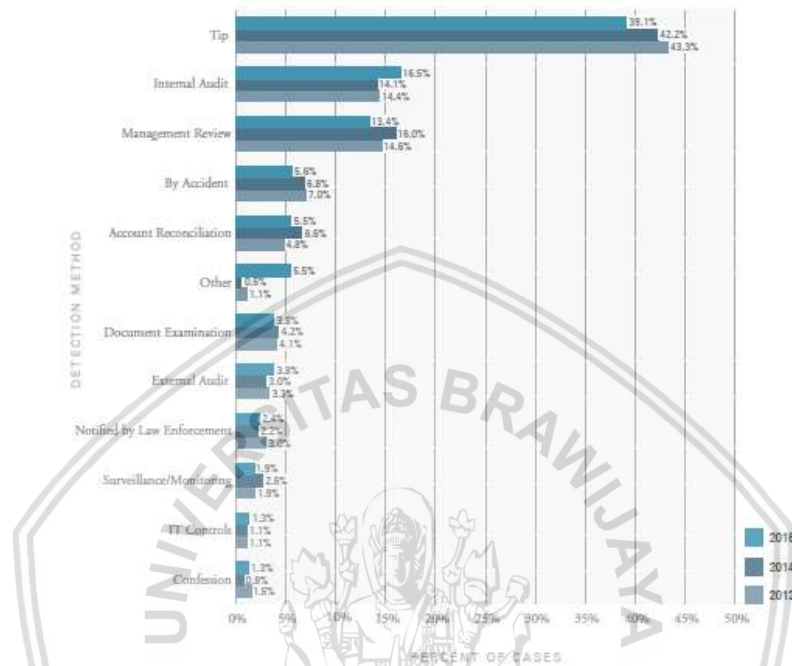
Seseorang yang melakukan *whistleblowing* dapat berasal dari dalam (internal) maupun luar (eksternal) lingkungan organisasi. *Whistleblowing internal* terjadi ketika seorang pegawai atau beberapa pegawai mengetahui adanya tindakan kecurangan yang dilakukan oleh pegawai lainnya, kemudian melaporkan tindakan kecurangan tersebut kepada *top management* atau pimpinan perusahaan yang lebih tinggi. Sedangkan, *whistleblowing eksternal* terjadi ketika seorang pegawai atau beberapa pegawai mengetahui adanya tindakan kecurangan yang dilakukan oleh organisasi atau anggota dalam organisasinya, kemudian membeberkannya kepada pihak luar organisasi atau publik atau lembaga penegak hukum, dikarenakan adanya konsekuensi bahwa kecurangan tersebut merugikan masyarakat (Elias, 2008).

Menurut Arens (2008), mekanisme *whistleblowing system* telah banyak diterapkan oleh perusahaan maupun organisasi sebagai salah satu sarana bagi karyawan untuk melaporkan tindakan pelanggaran maupun tindakan yang diduga

memiliki potensi melanggar kode etik atau kebijakan etika yang ada di organisasi. Mekanisme *whistleblowing system* juga merupakan salah satu upaya pengendalian yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif sebagai langkah suportif dari organisasi dalam mencegah *fraud*. Alfian *et al.*, (2016), dalam penelitiannya menyatakan bahwa mekanisme *whistleblowing system* dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyebabkan *fraudster* mempertimbangkan kembali apakah akan terus melanjutkan aksinya atau tidak dikarenakan adanya rasa takut akan dilaporkan oleh *whistleblower*. Tidak adanya partisipasi dari *whistleblower*, sistem pengendalian dan pengawasan organisasi yang lemah, ditambah dengan tidak adanya perlindungan hukum yang jelas dan kuat bagi para *whistleblower* sehingga memilih untuk diam dan tidak melaporkan pelanggaran yang ditemukan tentunya akan semakin meningkatkan terjadinya *fraud*. Oleh karena itu, partisipasi dari *whistleblower* untuk melaporkan indikasi kecurangan yang mereka temukan melalui *whistleblowing system* sangatlah berperan penting sebagai tindakan pencegahan *fraud*.

Association Certified Fraud Examiners dalam *Report to the Nation* sejak periode 2012 sampai dengan 2016 menyatakan bahwa metode *whistleblowing system* merupakan salah satu pengendalian organisasi yang secara efektif mampu mendeteksi dan mencegah *fraud* sejak dini. Dibawah ini merupakan diagram yang memaparkan frekuensi metode awal yang digunakan perusahaan dalam mendeteksi *fraud*.

Gambar 2.1
Initial Detection of Occupational Frauds



Sumber: Association Certified of Fraud Examiners - RTTN tahun 2016

Berdasarkan pada gambar diatas, terlihat bahwa metode pendeteksian *tip* atau pemberian sejumlah informasi atau petunjuk yang dilaporkan melalui media pelaporan *whistleblowing system* memiliki presentase tertinggi sejak periode 2012 hingga 2016 dan diklaim sebagai metode dini yang seringkali digunakan dalam mendeteksi *fraud*. Dalam kasus *fraud* yang berhasil terdeteksi melalui metode *tip*, bentuk pelaporan *fraud* yang diterima dapat berupa *e-mail*, formulir pelaporan yang berbasis pada *website*, serta melalui *telephone hotlines* atau lebih dikenal dengan *fraud hotline*.

2.5.4 Password Detection

Anwar dan Rahman (2014), menyatakan bahwa dengan memastikan bahwa manajer mampu untuk mengakses fitur keamanan dan audit dalam komputer pengguna, maka penggunaan *password* dapat membantu seorang manajer dalam melakukan tindakan pencegahan maupun pendeteksian terhadap *fraud* yang mungkin saja dilakukan oleh karyawan di kemudian hari. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta *password* atau kata sandi sebelum mengakses fungsi yang berbeda dari prosedur standar dalam organisasi. Selain itu, untuk meningkatkan efektivitas penggunaan *password* sebagai upaya pengendalian organisasi untuk mendeteksi dan mencegah *fraud*, maka pengguna dapat melakukan penggantian *password* secara berkala.

Menurut (Bierstaker *et al.*, 2006) meskipun penggunaan kata sandi atau *password* merupakan garis pertahanan komputer yang tergolong cukup tradisional, namun sampai saat ini penggunaan *password* mampu berperan aktif menjadi sarana pengendalian *fraud* yang dianggap paling efektif serta efisien terutama dalam bidang pengendalian akses terkait dengan informasi. Namun, semakin berkembangnya era teknologi saat ini di beberapa negara maju, mengindikasikan terciptanya berbagai macam bentuk proteksi *password* baru. Perlindungan *password* atau kata sandi baru tersebut menggunakan fitur biologis pengguna atau dikenal sebagai biometrik dalam proses aksesnya, yaitu seperti sidik jari, cetak suara, pola retina serta tanda tangan yang berbentuk digital. Sehingga, pihak-pihak yang tidak berkepentingan dan

memiliki wewenang untuk memperoleh informasi tidak dapat dengan bebas dan mudahnya melakukan pengaksesan atas informasi tersebut.

2.5.5 Peran Internal Audit

Internal audit mengacu pada suatu pemeriksaan yang bersifat tetap terhadap aktivitas ekonomi suatu entitas atau aktivitas independen lainnya yang bertujuan untuk menilai kondisi ekonomi dari manajemen entitas dengan melibatkan pemeriksaan pada laporan keuangan dan catatan akuntansi, mekanisme layanan secara keseluruhan, evaluasi tugas dan kesesuaian dari catatan akuntansi, laporan keuangan, aset, modal dan hasilnya serta pengesahan atas dokumen akuntansi keuangan (Boulescu M, 2003 dalam Petrascu, 2014). Memiliki fungsi audit internal yang efektif merupakan hal penting bagi organisasi sebagai bagian dari kerangka pengendalian internal untuk memerangi *fraud*. Dimana penelitian mereka membuktikan bahwa organisasi yang memiliki fungsi audit internal memiliki kecenderungan yang lebih tinggi dalam mendeteksi serta melaporkan sendiri secara langsung tindakan *fraud*, dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki fungsi audit internal dan hanya mengandalkan *outsourcing* dengan kecenderungan yang lebih rendah dalam mendeteksi dan melaporkan *fraud* (Coram *et al.*, 2008)

Penelitian Ghazali *et al.*, (2014) yang berjudul *A preliminary study on fraud prevention and detection at the state and local government entities* di Malaysia menyatakan bahwa sebagian besar kasus *fraud* ditemukan melalui proses pemeriksaan yang dilakukan oleh internal auditor dan mengindikasikan pentingnya

keberadaan pihak internal auditor dalam memerangi *fraud* untuk melindungi kepentingan pemerintah. Internal auditor yang mengerti berbagai macam bentuk *fraud* serta tingkat kejadiannya cenderung memiliki kemungkinan yang lebih tinggi dalam mengenali *red flags* dan dinilai lebih siaga untuk melawan besarnya kerugian yang harus ditanggung organisasi akibat praktik *fraud* (Alleyne dan Howard, 2005). Perbaikan peran dan tanggung jawab internal auditor tentunya akan membantu organisasi dalam mendeteksi serta mencegah *fraud*. Petrascu dan Ticianu (2014) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan perannya, internal auditor harus memiliki level yang tinggi tidak hanya dalam segi pengetahuan teoritis namun juga pada segi pengalaman dalam praktiknya. Sehingga, internal auditor bisa lebih memaknai peran maupun tanggung jawabnya untuk membantu organisasi dalam mendeteksi dan mencegah *fraud*.

Terungkapnya kasus *fraud* Worldcom, yaitu perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Amerika atau lebih akrab disapa dengan negeri paman sam tersebut pada tahun 2002 silam, membuktikan bahwa keberadaan seorang internal auditor memiliki dampak yang signifikan serta berperan aktif untuk mencegah (*prevention*) dan mendeteksi (*detection*) tindakan *fraud*. Runtuhnya aksi skandal akuntansi Worldcom tersebut tidak lepas dari peran Chyntia Cooper yang pada masa itu menjabat sebagai *Vice President* dalam divisi Internal Audit Worldcom serta bertindak sebagai *whistleblower* karena mengetahui adanya unsur ketidakwajaran pada laporan keuangan Worldcom. Dimana dalam proses investigasinya, Chyntia Cooper membuat sebuah tim kecil bersama dengan rekannya, yang akhirnya berhasil mengungkap

fraud manipulasi akuntansi Worldcom serta mencetak rekor tertinggi dalam sejarah negeri paman tersebut dengan nilai kerugian mencapai angka \$3.8 milyar dollar Amerika Serikat.

2.5.6 Meningkatkan Peran Komite Audit

Alleyne dan Howard (2005) mengemukakan bahwa keberadaan *audit committee* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemungkinan terjadinya *fraud*, melainkan lebih bergantung pada bagaimana kinerja dari komite audit tersebut. Hal ini selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Abbot *et al.*, (2002) bahwa organisasi atau perusahaan dengan komite audit yang terdiri dari direksi independen didalamnya dan rutin melaksanakan pertemuan setidaknya dua kali dalam setahun, memiliki potensi yang lebih kecil untuk dikenakan sanksi atas tindakan *fraud* dan pelaporan yang bersifat menyesatkan. Internal auditor merupakan suatu alat yang menjadi tanggung jawab pihak komite audit dan seringkali menjadi sumber informasi yang bersifat kebergantungan bagi anggota komite audit untuk membuat keputusan secara independen terhadap *fraud*. Sumber informasi tersebut adalah pelaporan yang dilakukan auditor internal berkaitan dengan mekanisme *anti-fraud*, penipuan, dan penilaian terhadap resiko reputasi serta dugaan pelanggaran atau kasus *fraud* di lingkungan organisasi.

2.5.7 Pemeriksaan Referensi pada Karyawan

Menurut Anwar dan Rahman (2014), pemeriksaan referensi pada umumnya dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia atau *human resources*

department. Pemeriksaan dilakukan atas dasar izin karyawan dan dilaksanakan secara menyeluruh dengan tujuan untuk mempelajari latar belakang karyawan. Kegiatan yang dimaksud dalam hal ini berupa pemeriksaan referensi, histori pekerjaan serta catatan kriminal karyawan. Bierstaker *et al.*, (2006) menyatakan bahwa proses pemeriksaan tersebut membantu organisasi atau perusahaan dalam memilah karyawan yang sebelumnya pernah terlibat dalam sejumlah kasus *fraud*. Namun, prosedur penyerahan referensi kepada atasan yang memiliki reputasi penyelidikan dalam bidang *fraud*, hanya diwajibkan kepada kandidat yang sebelumnya pernah terlibat dengan masalah *fraud* di masa lalu.

2.6 Kebijakan Bank Indonesia terkait Strategi Anti-fraud

Bank Indonesia (BI) menerbitkan Surat Edaran terkait penerapan Strategi *Anti-fraud* bagi bank umum sebagai bentuk upaya mencegah terjadinya kasus *fraud* di industri perbankan yang dapat merugikan nasabah (Alfian dkk., 2014). Surat Edaran ini diharapkan dapat mendorong bank umum dalam mencegah *fraud*. Pengaturan ini berfungsi sebagai alat untuk memperkuat sistem pengendalian internal bank serta penerapan lebih lanjut dari Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko pada Bank Umum. Peraturan ini diharapkan mampu mengarahkan bank dalam mengendalikan *fraud* melalui upaya yang tidak hanya bertujuan untuk pencegahan namun juga sebagai upaya mendeteksi dan menginvestigasi serta memperbaiki sistem pengendalian internal sebagai bagian dari strategi terpadu dalam mengendalikan *fraud* (Alfian dkk., 2014). Surat Edaran yang

diterbitkan Bank Indonesia terkait penerapan strategi *anti-fraud* serta secara khusus dan eksplisit mengatur tindakan apa yang harus dilakukan bank umum atau *central bank* di Indonesia untuk mencegah *fraud* pada tanggal 9 Desember 2011 telah resmi diberlakukan. Sebagaimana strategi *anti-fraud* mencakup 4 empat pilar yang saling berkaitan diantaranya yaitu pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan, dan sanksi serta pilar pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut. sebagaimana akan diuraikan sebagai berikut:

2.5.1 Pencegahan (Pilar Satu)

Pilar pencegahan merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi resiko *fraud* terjadi, yang paling kurang meliputi *anti fraud awareness*, identifikasi karawanan, *know your employee* (KYE).

2.5.1.1 Anti Fraud Awareness.

Anti-fraud awareness merupakan upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka menumbuhkan kesadaran atau *awareness* akan pentingnya pencegahan terhadap *fraud* yang dilakukn oleh seluruh pihak yang terkait. Kepemimpinan yang baik serta didukung dengan kesadaran akan *anti-fraud* yang tinggi tentunya diharapkan mampu meningkatkan kepedulian seluruh unsur bank terhadap pengendalian *fraud*. Moral dan kesadaran pimpinan terhadap *anti-fraud* tentunya harus menjiwai setiap kebijakan maupun ketentuan yang telah ditetapkan di lingkungan organisasi.

Sebagaimana upaya dalam rangka meningkatkan atau menumbuhkan *anti-fraud awareness* dapat dilakukan antara lain melalui cara sebagai berikut:

- 1) Penyusunan dan sosialisasi *Anti Fraud Statement* yaitu diantaranya melalui kebijakan *zero tolerance* terhadap *fraud*.
- 2) Program *employee awareness* yaitu diantaranya melalui penyelenggaraan seminar aupun diskusi terkait dengan *anti-fraud*, *training* atau pelatihan, publikasi terkait pemahaman terhadap bentuk-bentuk *fraud* dan transparansi hasil tindak investigasi serta penindakanlanjutan *fraud* yang berkesinambungan.
- 3) Program *costumer awareness* yaitu diantaranya melalui pembuatan brosur yang berkaitan dengan *anti-fraud*, penjelasan tertulis maupun sarana lainnya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kepedulian serta kewaspadaan masyarakat selaku nasabah maupun deposan terhadap potensi terjadinya *fraud*.

2.5.1.2 Identifikasi Kerawanan.

Identifikasi kerawanan merupakan tahapan atau proses yang dilakukan oleh pihak manajemen resiko dalam rangka mengidentifikasi, menganalisis, serta melakukan penilaian terhadap potensi terjadinya resiko *fraud*. Identifikasi kerawanan secara umum merupakan tahapan atau proses yang ditujukan untuk mengidentifikasi melekatnya terjadinya resiko *fraud* di tiap-tiap aktivitas yang memiliki potensi dapat merugikan pihak bank. Identifikasi kerawanan merupakan proses manajemen resiko yang wajib dilakukan oleh bank dalam setiap aktivitasnya. Setelah proses identifikasi kerawanan dilakukan, maka hasil identifikasi akan didokumentasikan maupun

diinformasikan kepada pihak yang memiliki kepentingan dan selalu dilakukan pembaharuan, terutama terkait aktivitas yang dinilai memiliki potensi *fraud* terjadi.

2.5.1.3 Know Your Employee.

Kebijakan *Know Your Employee* merupakan bentuk upaya pencegahan terjadinya *fraud* sebagaimana hal ini merupakan upaya pengendalian yang dilakukan dari aspek sumber daya manusia (SDM). Kebijakan *know your employee* yang dimiliki oleh bank paling kurang diantaranya meliputi:

- 1) Sistem dan prosedur rekrutmen yang efektif. Sebagaimana melalui sistem dan prosedur rekrutmen yang efektif, maka bank diharapkan mampu memperoleh gambaran berkaitan dengan rekam jejak calon pegawai secara lengkap dan akurat.
- 2) Sistem seleksi yang dilengkapi kualifikasi yang tepat disertai dengan pertimbangan resiko dan dalam penerapannya dilakukan secara obyektif dan transparan. Sebagaimana dalam hal ini, sistem diharapkan mampu menjangkau pelaksanaan promosi maupun mutasi di lingkungan bank, termasuk penempatan terkait posisi yang memiliki potensi tinggi terjadinya resiko *fraud*.
- 3) Kebijakan “mengenali karyawan” atau *know your employee* yang diantaranya meliputi pengenalan serta pemantauan terhadap karakter, perilaku, dan gaya hidup pegawai.

2.5.2 Deteksi (Pilar Kedua).

Pilar deteksi merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan *fraud* dalam kegiatan usaha perusahaan, yang paling kurang meliputi kebijakan dan mekanisme *whistleblowing system*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

2.5.2.1 Kebijakan dan Mekanisme *Whistleblowing System*.

Kebijakan ini ditujukan dalam rangka meningkatkan efektivitas penerapan sistem pengendalian *fraud*, melalui penitikberatan pada tindakan pengungkapan dari pengaduan yang telah dilakukan. Dalam hal ini, kebijakan *whistleblowing* harus dirumuskan secara jelas, mudah dipahami, dan mampu diimplementasikan secara efektif sehingga mampu memberikan dorongan serta kesadaran terhadap pegawai maupun pejabat di lingkungan bank untuk melaporkan tindakan *fraud* yang terjadi. Sebagaimana dalam meningkatkan efektifitas penerapannya, mekanisme *whistleblowing system* paling kurang meliputi:

- 1) Perlindungan kepada *whistleblower*.

Bank diharuskan memiliki komitmen dalam rangka memberikan dukungan maupun perlindungan kepada setiap pelapor *fraud* atau *whistleblower*, serta menjamin kerahasiaan identitas *whistleblower* dan laporan *fraud* yang telah disampaikan.

- 2) Regulasi yang terkait dengan pengaduan *fraud*.

Bank perlu melakukan penyusunan terkait ketentuan internal yaitu pengaduan *fraud* yang mengacu kepada ketentuan serta perundang-undangan yang telah berlaku.

3) Sistem Pelaporan dan Mekanisme Tindak Lanjut Laporan *Fraud*.

Bank perlu menyusun terkait sistem pelaporan tindakan *fraud* yang mencakup kejelasan proses pelaporan, diantaranya yaitu mengenai tata cara pelaporan, sarana, dan pihak yang memiliki tanggung jawab dalam menangani pelaporan *fraud*. Dalam hal ini, sistem pelaporan haruslah didukung dengan adanya kejelasan terkait dengan mekanisme tindak lanjut terhadap kejadian *fraud* yang telah dilaporkan.

Kebijakan tersebut wajib ditransparankan dan diterapkan secara konsisten, sehingga dapat menimbulkan kepercayaan seluruh pegawai bank akan kehandalan serta kerahasiaan yang dimiliki mekanisme *whistleblowing system*.

2.5.2.2 *Surprise Audit*.

Kebijakan dan mekanisme *surprise audit* perlu dilakukan terutama pada unit bisnis yang memiliki potensi terjadinya resiko *fraud* atau rawan terhadap terjadinya *fraud*. Sebagaimana, dalam hal ini pelaksanaan *surprise audit* diharapkan mampu meningkatkan kewaspadaan pegawai dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawabnya di lingkungan perusahaan.

2.5.2.3 *Surveillance System*.

Surveillance system merupakan tindakan, yaitu berupa pengujian atau pemeriksaan yang dilakukan secara diam-diam atau tanpa diketahui dan disadari oleh pihak yang diuji atau diperiksa, dalam rangka melaksanakan pemantauan serta pengujian terhadap efektivitas kebijakan *anti-fraud* lingkungan bank. Sebagaimana dalam hal ini, tindakan *surveillance system* dapat dilakukan oleh pihak independen dan atau pihak internal bank.

2.5.3 Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi (Pilar Tiga).

Pilar investigasi, pelaporan dan sanksi merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka menggali informasi atau investigasi, sistem pelaporan dan pengenaan sanksi atas *fraud* dalam kegiatan usaha bank yang paling kurang meliputi investigasi, pelaporan dan pengenaan sanksi.

2.5.3.1 Investigasi.

Investigasi dilakukan dalam rangka mengumpulkan bukti-bukti yang berkaitan dengan kejadian atau peristiwa yang patut diduga merupakan tindakan *fraud*. Sebagaimana dalam hal ini, investigasi merupakan bagian penting yang tercakup dalam sistem pengendalian *fraud* yang memberikan pesan kepada seluruh atau setiap pihak yang terkait, bahwa setiap indikasi penyimpangan *fraud* yang terdeteksi akan selalu diproses sesuai dengan standar proses investigasi yang telah diberlakukan dan pelakunya akan diproses yaitu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Standar investigasi yang dimiliki bank paling kurang meliputi:

- 1) Melakukan penentuan terhadap pihak yang memiliki wewenang dalam melaksanakan proses investigasi dengan memperhatikan tingkat independensi dan kompetensi yang diperlukan.
- 2) Mekanisme pelaksanaan investigasi dalam rangka menindaklanjuti hasil deteksi dengan tetap menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh.

2.5.3.2 Pelaporan.

Bank wajib memiliki mekanisme pelaporan yang efektif atas pelaksanaan investigasi serta kejadian *fraud* yang ditemukan. Mekanisme pelaporan diantaranya meliputi pelaporan secara internal baik kepada pihak manajemen bank maupun kepada pihak Bank Indonesia.

2.5.3.3 Pengenaan Sanksi.

Bank wajib memiliki kebijakan pengenaan sanksi secara internal yang efektif dalam rangka menindaklanjuti hasil investigasi agar menimbulkan efek jera bagi pelaku *fraud* atau *fraudster*. Sebagaimana dalam hal ini, kebijakan pengenaan sanksi diantaranya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mekanisme pengenaan sanksi.
- 2) Pihak yang memiliki wewenang dalam pengenaan sanksi.

Kebijakan pengenaan sanksi harus diterapkan secara transparan serta konsisten.

2.5.4 Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut (Pilar Empat)

Pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka memantau serta mengevaluasi *fraud* serta mekanisme tindak lanjut, yang paling kurang meliputi pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut.

2.5.4.1 Pemantauan.

Melakukan pemantauan tindak lanjut terhadap kejadian-kejadian *fraud*, baik sebagaimana sesuai dengan ketentuan internal bank maupun ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku merupakan salah satu langkah penting yang dalam pelaksanaan implementasi sistem pengendalian *fraud*.

2.5.4.2 Evaluasi.

Memelihara data kejadian *fraud* atau *fraud profiling* merupakan tindakan yang perlu dilakukan oleh bank dalam rangka mendukung pelaksanaan evaluasi. Sebagaimana data kejadian tersebut dapat digunakan sebagai suatu alat yang membantu bank dalam melakukan evaluasi. Data kejadian *fraud*, diantaranya paling kurang mencakup data sebagaimana tercakup dalam Lampiran 2 Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP – 9 Desember 2011 perihal penerapan strategi *anti-fraud* yang diperuntukkan bagi bank umum. Berdasarkan pada data kejadian *fraud* dan hasil evaluasi kejadian *fraud* serta ditentukan dengan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan, termasuk memperkuat sistem pengendalian internal yang ada di bank.

Dalam hal ini, evaluasi secara menyeluruh terhadap sistem pengendalian *fraud* perlu dilakukan secara berkala.

2.5.4.3 Tindak Lanjut.

Bank wajib memiliki mekanisme tindak lanjut yang berdasarkan pada proses evaluasi atas kejadian *fraud* dalam rangka memperbaiki kelemahan serta memperkuat sistem pengendalian intern sehingga mampu mencegah *fraud* terulang kembali akibat kelemahan yang serupa.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Sugiyono (2011) mendefinisikan metode penelitian sebagai cara ilmiah yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dengan tujuan maupun kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasari ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris dan sistematis. Keilmuan yang rasional berarti penelitian dilakukan dengan cara yang masuk akal dan mampu dijangkau oleh nalar manusia. Keilmuan yang empiris berarti penelitian dilakukan dengan cara yang dapat diamati oleh panca indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan memahami cara-cara yang digunakan oleh peneliti. Sedangkan keilmuan yang sistematis berarti bahwa proses yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian merupakan langkah-langkah yang bersifat logis.

Setiap penelitian memiliki tujuan maupun kegunaan tertentu (Sugiyono, 2011). Suatu penelitian secara umum memiliki tiga macam tujuan yang berbeda diantaranya penemuan, pembuktian serta pengembangan. Tujuan penemuan adalah data, tindakan dan produk yang diperoleh peneliti dalam penelitian yaitu data yang belum pernah ada maupun diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Tujuan pembuktian adalah data yang diperoleh dan digunakan dengan tujuan membuktikan adanya keraguan terhadap suatu informasi maupun ilmu pengetahuan tertentu.

Sedangkan, tujuan pengembangan adalah memperdalam serta memperluas pengetahuan, tindakan juga produk yang telah tersedia.

Bougie dan Sekaran (2013) dalam *Research Methods for Business* mendefinisikan penelitian sebagai proses yang bertujuan untuk menemukan solusi dari permasalahan yang telah dilakukan melalui aktivitas penelitian serta beberapa analisis faktor. Aspek-aspek yang dapat digunakan peneliti untuk mempermudah proses penelitian diantaranya adalah identifikasi isu kritis, menghimpun informasi yang dianggap relevan, menganalisis data sebagai salah satu tahap dalam pengambilan keputusan, serta melakukan implementasi terkait tindakan yang sesuai. Kemudian Bougie dan Sekaran juga mendefinisikan secara rinci penelitian bisnis sebagai proses yang bersifat terorganisir, terstruktur, berlandaskan data, kritis, serta objektif. Penyelidikan atau investigasi terkait dengan permasalahan yang eksplisit dengan tujuan penelitian yaitu untuk menemukan jawaban maupun solusi dari permasalahan tersebut merupakan cara yang dilakukan dalam penelitian bisnis. Mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen atau manajer untuk proses pengambilan keputusan sehingga mampu mengatasi suatu permasalahan merupakan arti penelitian pada dasarnya dalam ruang lingkup penelitian bisnis.

Selain itu, Bougie dan Sekaran (2013) dalam *Research Methods for Business* juga menyatakan bahwa penelitian dapat bersifat kuantitatif dan bersifat kualitatif. Penelitian bersifat kuantitatif berarti menggunakan data yang bersifat numerik atau angka-angka serta analisis statistik. Sedangkan, penelitian bersifat kualitatif berarti menggunakan data yang bersifat narasi atau teks atau kata-kata serta wawancara atau

pengamatan langsung dalam menganalisis data. Penelitian kualitatif dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi dan keberadaan seorang peneliti tidak memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap dinamika objek tersebut. Peneliti adalah instrumen dalam penelitian kualitatif. Instrumen dalam penelitian berarti peneliti harus memiliki teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu untuk bertanya, menganalisis, memotret serta mengkonstruksi situasi sosial objek penelitian menjadi lebih jelas dan bermakna (Sugiyono, 2011). Penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk memahami fenomena terkait dengan apa yang dialami oleh objek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan yang dilakukan secara holistik kemudian mendeskripsikannya bukan ke dalam bentuk angka-angka melainkan dengan kata-kata serta bahasa pada konteks khusus atau tertentu yang alamiah, serta memanfaatkan berbagai metode yang alamiah pula (Moleong, 2016).

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap suatu, program, kejadian, proses dan kegiatan terhadap satu maupun lebih objek penelitian merupakan hal yang dilakukan peneliti dalam penggunaan metode studi kasus (Sugiyono, 2011). Kasus yang ditinjau oleh peneliti bersifat terikat oleh waktu dan kegiatan. Terikat oleh waktu dan kegiatan berarti dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan waktu yang berkesinambungan untuk melakukan pengumpulan data secara mendetail.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder, yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diperoleh melalui proses pengamatan langsung maupun wawancara (Moleong, 2016). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil wawancara langsung dengan informan yang paling mengetahui strategi *anti-fraud* dalam bidang implementasinya, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih intens mengenai pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* sebagai salah satu bentuk dari pengendalian internal manajemen dalam mengendalikan *fraud* serta mewujudkan *good corporate governance* (GCG) pada objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data yang diluar kata-kata dan tindakan-tindakan, yang diperoleh melalui proses kajian pustaka atau literatur, foto, maupun sumber data tambahan lainnya (Moleong, 2016). Data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan tahunan perbankan, ketentuan internal bank yaitu buku pedoman kebijakan strategi *anti-fraud* dan kebijakan strategi *anti-fraud* yang telah di kemukakan oleh Bank Indonesia yaitu Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi alamiah. Selain itu, dalam penelitian kualitatif, sumber data diperoleh melalui data primer yaitu dari sumber yang memberikan data secara langsung (Sugiyono, 2011). Apabila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah metode wawancara mendalam (*in depth interview*) serta dokumentasi.

3.3.1 Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh dua pihak yaitu “*interviewer*” yang mengajukan pertanyaan dan “*interviewee*” yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang telah diajukan (Moleong, 2016). Wawancara yang dilaksanakan pada penelitian ini merupakan jenis wawancara semi-terstruktur. Menurut Sugiyono (2011), wawancara semi-terstruktur merupakan jenis wawancara yang telah memenuhi kategori wawancara secara mendalam atau *in-depth interview*. Apabila dibandingkan dengan wawancara terstruktur, wawancara secara mendalam pelaksanaannya bersifat lebih bebas. Sebelum melaksanakan wawancara, peneliti tetap menyusun daftar pertanyaan untuk diajukan kepada informan sebagai pedoman dalam proses pelaksanaan wawancara, meskipun bertambah atau berkurangnya pertanyaan yang akan diajukan seiring berkembangnya alur wawancara tidak menutup kemungkinan dapat terjadi. Menemukan permasalahan secara lebih terbuka merupakan tujuan dari wawancara semi-terstruktur. Disamping itu, jawaban

atas pertanyaan yang diajukan pada tahap awal penelitian melalui keterangan, ide maupun pendapat yang telah disampaikan oleh pihak informan juga dapat diperoleh oleh peneliti.

Dengan dilaksanakannya wawancara semi-terstruktur, ketika memasuki tahap pengumpulan data melalui proses wawancara maka peneliti akan lebih mudah dalam menentukan sebelumnya fokus penelitian. Hal ini dilakukan dengan justifikasi bahwa kebaruan informasi yang akan diperoleh peneliti dari situasi sosial atau lapangan merupakan dasar dari fokus penelitian pada penelitian kualitatif (Sugiyono, 2011). Sebelum terjun secara langsung ke lapangan, peneliti terlebih dahulu mengirimkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan implementasi strategi *anti-fraud* pada perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai topik wawancara kepada informan serta memberikan kesempatan kepada informan untuk menentukan terlebih dahulu apa saja informasi yang sebaiknya disampaikan informan kepada peneliti, mengingat dalam penelitian ini topik yang dibahas dapat diklasifikasikan atau merupakan topik yang cukup sensitif yaitu mengenai *fraud* dan sistem pelaporan pelanggaran atau *whistleblowing system*.

Tidak hanya persiapan dari segi peningkatan kualitas peneliti sebagai *human instrument*, dalam melaksanakan wawancara segi persiapan logistik juga dilakukan. Selain menggunakan *tape recorder* untuk merekam wawancara, peneliti juga melakukan dokumentasi dengan menggunakan kamera sebagai bukti bahwa wawancara telah benar-benar dilaksanakan, sehingga dengan dilakukannya dokumentasi tersebut maka dapat meningkatkan kredibilitas hasil wawancara yang

diperoleh. Kemudian dokumentasi lainnya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah peneliti menggunakan transkrip wawancara tertulis resmi dari informan pertama, yang dijawab serta ditulis langsung oleh informan berdasarkan pada daftar pertanyaan yang telah dikirimkan peneliti sebelumnya, dan dokumentasi terkait pelaksanaan strategi *anti-fraud* yang diimplementasikan pada objek penelitian yaitu deklarasi *anti-fraud*. Sebagaimana penelitian ini menggunakan dua informan untuk memperoleh data hasil wawancara terkait dengan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud*.

Moleong (2016) menyatakan bahwa informan merupakan orang-dalam pada latar belakang penelitian. Sebagaimana informan merupakan orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi kepada peneliti terkait dengan situasi dan kondisi di latar penelitian. Kegunaan informan bagi peneliti adalah membantu peneliti untuk memperoleh informasi yang terjaring dalam waktu yang relatif singkat. Informan pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah salah satu pionir yang menyusun strategi *anti-fraud*, sedangkan informan kedua dalam penelitian ini adalah pihak yang melaksanakan dan mengelola strategi *anti-fraud* di objek penelitian. Peneliti tidak menggunakan informan dari sudut pandang pegawai, sebagaimana dalam hal ini pegawai tidak memiliki wewenang untuk memberikan informasi terkait strategi *anti-fraud* di objek penelitian, sehingga informan yang digunakan dalam hal ini hanyalah pejabat yang memiliki wewenang dalam penyusunan, pelaksanaan dan pengelolaan strategi *anti-fraud*. Berikut merupakan jadwal wawancara yang telah disepakati oleh informan dan peneliti:

Tabel 3.1
Jadwal Wawancara dengan Informan

Hari, Tanggal	Waktu	Tempat	Informan	Jabatan dalam Perusahaan
Kamis, 16 November 2017	15.42 – 16.12	Kantor Pusat Bank Kalteng	Bapak H.Sarifudin Winfried Daron	Direktur Kepatuhan
Selasa, 21 November 2017	16.20 - 16.47	Kantor Pusat Bank Kalteng	Bapak Yulustry .B	Pimpinan Divisi Kepatuhan

Sumber Data: Wawancara secara langsung di lapangan penelitian.

3.4 Teknik Analisis Data

Nasution (1988) menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif tidak hanya dilakukan ketika data telah diperoleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan tidak hanya saat berada dilapangan, namun analisis data dilakukan dalam tiga sesi waktu yaitu sebelum memasuki lapangan, saat atau selama berada di lapangan serta setelah selesai di lapangan. Meskipun fokus penelitian bersifat dinamis yaitu dapat berkembang atau justru berubah secara total setelah peneliti memasuki lapangan penelitian, namun dalam hal ini peneliti akan menentukan fokus penelitian dengan melakukan analisis terhadap hasil studi yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu (Sugiyono, 2011).

Dalam penelitian ini, peneliti mengadaptasi model analisis data yang telah dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984) untuk menganalisis data yang telah diperoleh selama berada di lapangan penelitian. Model analisis data yang telah dikemukakan oleh Miles dan Huberman mencakup beberapa tahapan analisis data

yaitu diantaranya *data reduction*, *data display*, serta *conclusion*. Setelah peneliti memperoleh data melalui tahap wawancara atau *interview*, dalam rangka memudahkan peneliti melakukan pemilihan data yang akan digunakan dalam tahap analisis data, maka data yang telah diperoleh oleh peneliti akan direduksi terlebih dahulu. Tahap *reduction* data merupakan tahap yang mencakup proses perangkuman, pemilihan hal-hal pokok atau inti, pemfokusan pada hal-hal penting, pencarian tema, serta pengolahan pola analisis data. Sehingga melalui tahapan reduksi data tersebut maka peneliti akan memperoleh gambaran lebih jelas yang mendukung proses pencapaian tujuan penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2011). Setelah melakukan tahapan *reduction*, maka data akan memasuki proses tahapan penyajian data atau *data display*. Miles dan Huberman (1984) menyatakan bahwa metode yang seringkali digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah metode yang bersifat naratif. Sebagaimana dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya berfokus pada satu metode penyajian data saja. Penelitian ini tetap menggunakan alternatif penyajian data yang berupa uraian singkat, hubungan antar kategori serta tabel untuk menyajikan data. Setelah itu, dalam analisis data kualitatif maka tahap terakhir adalah tahap *conclusion* yaitu proses penarikan kesimpulan serta verifikasi.

3.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) suatu data maka diperlukan teknik pemeriksaan (Moleong, 2016). Sebagaimana teknik pemeriksaan keabsahan

data yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas beberapa teknik yaitu peningkatan ketekunan dan menggunakan bahan referensi.

3.5.1 Peningkatan Ketekunan

Peningkatan ketekunan bertujuan untuk mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai macam cara, berkaitan dengan proses analisis yang bersifat tentative (Maleong, 2016). Peningkatan ketekunan dalam penelitian ini dilaksanakan untuk meningkatkan reliabilitas suatu data yang akan disajikan dalam laporan pengamatan peneliti yang disusun sesuai dan berdasarkan pada fenomena sesungguhnya terjadi di lapangan terkait dengan strategi *anti-fraud* dalam bidang implementasinya untuk mencegah tindakan *fraud*. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan referensi lainnya, seperti dalam penelitian ini peneliti membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia, ketentuan internal bank yaitu buku pedoman kebijakan strategi *anti-fraud*, serta keterangan dalam *annual report* perseroan. Sehingga melalui hal tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan apakah perusahaan telah menjalankan strategi *anti-fraud* dengan baik dan benar.

3.5.2 Menggunakan Bahan Referensi

Untuk memastikan bahwa wawancara telah benar-benar dilaksanakan, maka peneliti mengajukan bukti wawancara yaitu berupa transkrip hasil rekaman wawancara langsung dengan kedua informan (Lampiran 4, hal: 136), transkrip wawancara tertulis resmi dari informan pertama (Lampiran 5, hal: 148), serta foto bersama dengan kedua

informan setelah wawancara dilakukan di lapangan (Lampiran 6, hal: 156) yang akan dilampirkan pada bagian akhir setelah kesimpulan. Sehingga dengan adanya bukti hasil wawancara tersebut maka hasil yang diperoleh dapat lebih dipercaya.

3.6 Objek Penelitian

Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di salah satu Bank milik Pemerintahan Daerah yang berlokasi di Kalimantan Tengah yaitu PT. Bank Kalteng. Pemilihan sektor industri perbankan yaitu PT. Bank Kalteng sebagai objek penelitian berlandaskan pada *Report to the Nations* ACFE tahun 2016 yang menyatakan bahwa sektor perbankan dan jasa keuangan merupakan sektor industri yang memiliki frekuensi terjadinya *fraud* tertinggi (16,8%) apabila dibandingkan dengan 23 sektor industri lainnya. Bank Kalteng telah memberlakukan strategi *anti-fraud* sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP per tanggal 9 Desember 2011, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* dalam 6 (enam) tahun terakhir.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sekilas Tentang Bank Kalteng

4.1.1 Sejarah Perseroan

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah merupakan badan usaha berbentuk Perusahaan Daerah yang kemudian berkembang menjadi Perseroan Terbatas. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah didirikan pada tanggal 28 Oktober tahun 1961 dengan berlandaskan pada Akta Notaris Njoo Sio Liep Nomor 24 dengan nama PT. BPD Kalteng. Dalam Akta Notaris Njoo Sio Liep tersebut PT Bank Pembangunan Daerah menjalankan usaha bank di Provinsi Kalimantan yang berkedudukan di ibukota provinsi yaitu Kota Palangka Raya. Pada tahun 1981 semua saham milik swasta dibeli oleh pemerintah sehingga Bank Kalteng sepenuhnya telah menjadi milik Pemerintahan Daerah Kalimantan Tengah. Perubahan bentuk badan hukum Bank Kalteng dari Perusahaan Daerah (PD) Tengah menjadi Perseroan Terbatas (PT) ditetapkan berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 1999 pada tanggal 17 Juli 1999. Tindak lanjut atas perubahan bentuk Badan Hukum PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah tersebut dituangkan kedalam Akta Notaris Ellys Nathalina, SH Nomor 110 tanggal 22 Mei Tahun 2000 terkait dengan pendirian PT. Bank Kalteng disahkan oleh Menteri Hukum dan Perundang-undangan RI tertanggal 15 Agustus Tahun 2000 serta diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 11/2001 tanggal 6 Februari Tahun 2001 juga Tambahan Berita Negara RI

Nomor 846/2001. Kemudian berkaitan dengan pengalihan izin usaha dari Perusahaan Daerah (PT) menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah, pengalihan izin usaha ditetapkan berdasarkan pada Surat Keputusan (SK) Deputi Gubernur Senior BI Nomor 2/30/KEP.DSG/2000 tanggal 22 November Tahun 2000. Sebagaimana perubahan bentuk badan hukum Bank Kalteng diumumkan pada tanggal 30 November Tahun 2000 yang kemudian pada tanggal 01 Desember Tahun 2000 diberitakan di media massa. Dengan demikian, pada 11 Juni tahun 2010 pengesahan terkait dengan penyingkatan sebutan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah menjadi PT. Bank Kalteng dilakukan oleh Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: AHU-29875.Ah.01.02 Tahun 2010.

4.1.2 Deskripsi Logo Perseroan



Gambar 4.1: Logo PT. Bank Kalteng ditetapkan dengan SK Direksi Bank Kalteng Nomor. II.12/SK-0012/SK/PEB-2001 tanggal 07 Februari 2001

Citra simbolik perahu yang tercermin pada logo Bank Kalteng menggambarkan citra budaya Kalimantan Tengah. Perahu merupakan alat transportasi yang dipergunakan oleh sebagian besar masyarakat di sekitar daerah aliran sungai. Elemen-elemen budaya mengilustrasikan identitas Bank Kalteng yaitu sebagai lembaga

perbankan yang bersifat bisnis serta berinisial kedaerahan. Arti logo Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah diuraikan sebagai berikut:

a. Lingkaran

Mengilustrasikan Bank Kalteng sebagai bank sentral di wilayah Kalimantan Tengah yang memiliki peran dominan dalam membangun perekonomian daerah. Bentuk lingkaran atau bulat mencerminkan karakter usaha perbankan yang dinamis dan global.

b. Perahu

Mengilustrasikan gerak usaha Bank Kalteng yang dinamis serta citra visual daerah Kalimantan Tengah. Garis-garis putih berada diantara elemen-elemen warna merah, hijau dan kuning menggambarkan kepala perahu.

c. Arti Warna Logo

1. Warna Merah (Neon Red)

Mencerminkan keceriaan, semangat sportivitas serta pandangan yang modern.

2. Warna Hijau (Green)

Mencerminkan kehidupan, kemakmuran serta harapan di masa depan.

3. Warna Kuning Keemasan

Mencerminkan kesuksesan dan kejayaan yang baik.

4.1.3 Bidang Usaha Perseroan

Sejak awal didirikan Bank Kalteng merupakan perseroan yang berfokus untuk menjalankan usaha bank di provinsi Kalimantan Tengah yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pihak swasta. Namun seiring berjalannya waktu dan semakin berkembangnya Bank Kalteng yaitu penetapan Peraturan Daerah yang telah disahkan oleh Menteri Dalam Negeri RI pada tahun 1982 dengan berlandaskan pada UU Nomor 14 tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan telah menyebabkan peraturan daerah berdasarkan UU Nomor 13 tahun 1962 tentang ketentuan pokok pendirian Bank Pembangunan Daerah dengan berdasarkan Peraturan Daerah (PA) harus dilakukan penyesuaian kembali. Sehingga pada tahun 1981 pemerintah membeli seluruh saham milik swasta yang mengakibatkan Bank Kalteng sepenuhnya menjadi milik Pemerintah Daerah Kalimantan Tengah. Selain itu seiring dengan semakin bertambahnya modal yang dimiliki perseroan, Bank Kalteng menjadi salah satu bank daerah yang masuk dalam kategori menengah dari sisi aset. Hal tersebut dapat dilihat dari berbagai penghargaan yang telah diperoleh Bank Kalteng diantaranya yaitu: *award* dengan predikat sangat bagus selama 10 tahun berturut-turut sejak periode 2005 hingga 2015 dan peringkat ke-3 terbaik dengan aset sebesar Rp2.5 Triliun sampai dengan dibawah Rp5 Triliun dalam majalah infobank; bank pembangunan daerah (BPD) terbaik dengan aset dibawah Rp10 Triliun dalam majalah investor 2015; serta meraih penghargaan dari penyelenggaraan TOP Badan Usaha Milik Daerah 2016 yaitu sebagai Top BPD On Economic Profit Improvement 2016, CEO Top BUMD Manajemen Inovasi serta Top Pembina BUMD 2016. Berdasarkan

Laporan Tahunan Bank Kalteng 2016, tercatat bahwa aset yang dimiliki oleh perseroan sampai dengan akhir tahun 2016 mencapai Rp5.85 triliun.

Kegiatan operasional perseroan didukung oleh sejumlah aspek yang terdiri dari pelaksanaan pengendalian internal, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, praktik tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance* serta pelaksanaan program *corporate social responsibility* (CSR). Landasan inilah yang menjadi fondasi utama bagi PT. Bank Kalteng untuk terus berkembang serta mampu menjadi mitra terpercaya meraih sukses sebagai upaya membangun daerah Kalimantan Tengah sebagaimana dinyatakan dalam Laporan Tahunan 2016. Dalam rangka memberikan jaminan kepada nasabah serta terpenuhinya layanan perbankan yang komprehensif, Bank Kalteng menggunakan skala prioritas yang penetapannya telah disesuaikan dengan strategi perseroan. Sehingga dalam proses pelaksanaannya, strategi tersebut dapat memberikan jaminan kepastian bahwa nasabah akan memperoleh pelayanan dengan standar yang tinggi untuk tiap produk layanan yang ditawarkan oleh Bank Kalteng.

Selain itu, untuk mendukung kebutuhan perbankan daerah masyarakat sehingga dapat melakukan proses atau sistem pembayaran secara cepat, efisien, aman dan handal, Bank Kalteng menerapkan sistem pembayaran BI-RTGS sehingga sistem transfer dana dapat dilakukan secara *real time*. Melalui sistem Bank Indonesia - *Real Time Gross Settlement* (BI-RTGS) jaringan operasional milik Bank Kalteng dengan jumlah 64 outlet yang tersebar di berbagai wilayah provinsi Kalimantan Tengah dapat terhubung secara *real-time online*. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah

juga telah menerapkan sebuah sistem penerimaan negara melalui surat setoran elektronik yang disebut dengan MPN G2. Modul Penerimaan Negara Generasi Kedua atau MPN G2 merupakan surat setoran yang berdasarkan pada *billing system* sebagaimana dalam proses penerapannya Bank Kalteng adalah bank persepsi yang melakukan penerimaan atas pembayaran penerimaan negara meliputi penerimaan pajak, penerimaan negara bukan pajak maupun penerimaan bea dan cukai. Dengan penerapan MPN G2 maka penerimaan yang seharusnya masuk ke kas negara tersebut dapat dilakukan di seluruh kantor cabang dan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Bank Kalteng.

Bank Kalteng memiliki empat produk layanan perbankan. Produk simpanan pertama berupa giro rupiah, deposito rupiah, tabungan simpeda, tabungan taheta dan tabunganku merupakan produk layanan perbankan utama yang ditawarkan Bank Kalteng. Produk kedua berupa produk pinjaman, yang diantaranya adalah kredit multiguna produktif, kredit kepemilikan rumah, kredit usaha konstruksi, kredit usaha komersial non konstruksi, kredit program sup-005 serta kredit usaha rakyat. Kemudian produk layanan perbankan ketiga adalah jasa bisnis, yaitu berupa referensi bank, kliring nasional, *real time gross settlement*, inkaso rupiah dan BPD *net online*. Sedangkan jasa kelembagaan berupa layanan pajak, pajak bumi dan bangunan, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan, pajak pertambahan nilai, pajak penghasilan surat setoran bukan pajak dan gaji kolektif merupakan jasa layanan perbankan terakhir yang ditawarkan oleh Bank Kalteng. Dengan dibekali 779 karyawan (per 31 Desember 2016) serta kantor layanan yang terdiri atas 1 kantor pusat, 1 kantor cabang

utama, 13 kantor cabang, 24 kantor cabang pembantu, 6 kantor kas, 12 unit pelayanan kas, 7 mobil kas keliling serta 102 ATM, Bank Kalteng terus berupaya untuk menjadi perusahaan pilihan yang terutama, kuat, terpercaya, unggul dalam bersaing, konstruktif serta menjadi kebanggaan bagi daerah Kalimantan Tengah sebagaimana dinyatakan dalam visi perusahaan.

4.1.4 Visi, Misi, Motto dan *Core Values* Perseroan

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah telah menetapkan visi, misi, motto, dan *core values* yang digunakan sebagai orientasi dalam perkembangan usaha. Visi dan misi Bank Kalteng ditetapkan melalui Surat Keputusan (SK) Direksi Nomor: DPP.03/SK-0225/X-2016 tanggal 19 Oktober 2016 tentang Visi, Misi, Motto, dan *Core Values*.

4.1.4.1 Visi

Menjadi Bank Pilihan Utama, Kuat, Terpercaya, Unggul dalam Bersaing, Kontributif serta Kebanggaan Kalimantan Tengah.

A. Misi

Bank Kalteng memiliki misi yang dicerminkan dalam kata **M E D I A**, yang memiliki arti: **M**elayani Nasabah, Pemda, dan Masyarakat dengan tulus; **B**er-Empati terhadap harapan Nasabah, Pemerintah Daerah dan Masyarakat; **M**emberikan Dampak dan kontribusi nyata bagi pembangunan perekonomian daerah; **M**emberikan Layanan dan Produk yang **I**novatif, Kompetitif bagi Pemda dan Masyarakat;

Berpartisipasi Aktif dalam pembangunan daerah dan pertumbuhan kesejahteraan Masyarakat.

B. Motto

Bank Kalteng memiliki motto yang berbunyi “Mitra Terpercaya Meraih Sukses”.

C. Core Values

Core values atau nilai-nilai inti merupakan dasar yang membentuk sikap serta perilaku kerja segenap insan Bank Kalteng, dengan tujuan sebagai dasar bagi proses pengembangan kompetensi, identitas yang mencerminkan warna dan karakter Bank sehingga membedakannya dengan bank lain, serta menjadi dasar proses pengambilan keputusan strategik maupun operasional yang dilakukan.

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah menggambarkan *core values* atau nilai-nilai inti dengan istilah kata “**KREATIF**” yaitu sebagai berikut:

1. **Kebersamaan – *Togetherness***: mencakup nilai keinginan untuk tumbuh bersama, fokus terhadap sesama, menjunjung tinggi kekeluargaan, respek serta saling menghargai, kepedulian, kuat, juga konstruktif.
2. **Rendah Hati – *Proactive* dan *Sincerity***: merupakan akar dari sikap atau perilaku mau belajar, pertumbuhan mental dan emosional yang baik, diskusi dan dialog secara konstruktif, serta menjunjung tinggi keterlibatan dan kepedulian terhadap sesama maupun lingkungan.

3. **Energi Positif – *Proactive***: mencakup daya juang, keceriaan dan pikiran yang positif, memiliki loyalitas atau komitmen serta inisiatif dalam bekerja, sikap proaktif dan bangga.
4. **Akuntabel – *Result Driven***: mencakup kompetensi *goal setting*, perencanaan atau *planning*, manajemen dan eksekusi kinerja, *risk management*, fokus terhadap pencapaian hasil serta unggul dalam bersaing.
5. **Tulus – *Sincerity***: meliputi dasar atau landasan kepedulian, melakukan upaya yang terbaik bagi sesama, berempati, melayani dengan baik serta terpercaya.
6. **Inovatif – *Inspiring***: terdiri dari dasar dalam kepemimpinan, akar dari pertumbuhan, pondasi dalam menciptakan daya saing secara *continuity* atau berkelanjutan serta upaya untuk belajar serta memperbaiki diri secara terus menerus.
7. **Fokus terhadap Sesama – *Togetherness* dan *Inspiring***: mencakup melayani dengan tulus, perbaikan secara *continuity*, peningkatan kesejahteraan bersama serta fokus terhadap kebutuhan, keinginan dan harapan nasabah.

4.1.5 Tujuan dan Strategi Perusahaan

Pada dasarnya, setiap bank memiliki fungsi yang serupa sebagai suatu lembaga keuangan walaupun tujuan yang hendak dicapai bervariasi atau berbeda-beda. Membantu pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah dalam segala bidang serta menjadi tolak ukur sumber pedapatan daerah untuk meningkatkan taraf hidup rakyat daerah merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh Bank Kalteng. Oleh

sebab itu, maka perusahaan menyusun kebijakan dan langkah strategis utama dalam mencapai tujuannya yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kuantitas, kualitas serta kompetensi sumber daya manusia.
2. Memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan atas kebutuhan masyarakat secara optimal melalui layanan jaringan kantor, mobil kas keliling serta anjungan tunai mandiri (ATM).
3. Memiliki ketahanan kelembagaan yang kuat serta operasional yang efisien.
4. Melakukan *consolidation* dan *revitalization* pada teknologi informasi yang mendorong perkembangan produk, pelayanan, *financial information* dan laporan keuangan dengan tiga orientasi utama pada *operational excellence*, *business solutions excellence* serta *information excellence*.
5. Meningkatkan keunggulan layanan dan memperkuat struktur dana pihak ketiga.
6. Memiliki kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sehingga memperkuat peran sebagai suatu agen pembangunan dalam rangka meningkatkan pembangunan ekonomi di daerah melalui peningkatan pada *share credit* produktif serta umkm prioritas pemberian kredit, UMKM, kredit investasi, kredit modal kerja dan *standby loan* pada sektor usaha konstruksi.
7. Memperkuat pengelolaan resiko atau manajemen resiko dan pencapaian *Good Corporate Governance* (GCG).
8. Memperkuat fungsi kepatuhan.
9. Memperkuat pelayanan fungsi satuan pengawasan internal.

4.1.6 Budaya Perusahaan

Dalam rangka membentuk budaya perusahaan, upaya yang dilakukan Bank Kalteng adalah melalui penerapan nilai-nilai perusahaan kepada setiap pegawai yaitu sejak awal memasuki lingkungan perusahaan. Budaya perusahaan Bank Kalteng terdiri dari tiga pilar utama yaitu; menjunjung tinggi kepuasan pelanggan atas nasabah, meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi serta meningkatkan kepuasan pemegang saham. Butir-butir perilaku yang dilakukan dalam budaya perusahaan Bank kalteng diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bekerja keras dengan rasa bertanggung jawab yang penuh, jujur dan disiplin sebagai wujud iman serta taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Memiliki sikap sebagai pemasar dalam menawarkan produk-produk layanan bank.
3. Memiliki sikap wirausaha, inovatif, kreatif, dinamis serta praktif.
4. Memiliki serta memelihara semangat kerja yang menjunjung tinggi rasa kebersamaan.
5. Menjunjung tinggi pelayanan yang cepat dan akurat juga ramah.
6. Memperluas wawasan, pengetahuan serta keterampilan sebagai bentuk pengabdian dalam meningkatkan kemajuan bank.
7. Menjunjung tinggi rasa kepedulian terhadap pro dan kontra yang muncul di lingkungan bank serta menyelesaikan secara tepat dan cepat.
8. Menjunjung tinggi sikap tertib, tampil rapi, *on time*, tepat janji dan pergaulan yang etis.

9. Berpikir, bersikap dan bekerja secara profesional dengan berlandaskan pada penguasaan serta kesesuaian sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.
10. Menjunjung tinggi sifat saling terbuka, rasa kebersamaan, toleransi atau saling menghormati serta terjaganya harmonisasi antar pegawai.

4.2 Hasil Wawancara

4.2.1 Informan Pilihan

Informan pertama dalam penelitian ini adalah Bapak H. Sarifudin Winfried Daron, SE, MM yang menjabat sebagai Direktur Kepatuhan pada Bank Kalteng. Beliau meniti karir di Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah sejak tahun 1979 sebagai staf seksi pembukuan, kasie dana dan jasa, kepala seksi kredit, kepala seksi kas, pemimpin cabang pembantu, kepala sub divisi kepatuhan, kepala sub divisi administrasi dan pengembangan divisi pengawasan internal, pemimpin kelompok *risk management*, pemimpin divisi kepatuhan dan manajemen risiko, pemimpin divisi kepatuhan, pemimpin divisi pengkreditan hingga kini menjabat sebagai direktur kepatuhan sejak periode 2014 sampai dengan 2018. Pemilihan Bapak Sarifudin sebagai salah satu informan dalam penelitian ini berdasarkan pada berbagai pertimbangan bahwa informan mampu memberikan informasi yang mendalam terkait dengan strategi *anti-fraud* sebagai bentuk perwujudan *good corporate governance* yang telah, sedang maupun akan diimplementasikan oleh pihak perusahaan yaitu PT. Bank Kalteng. Disamping itu, pemilihan Bapak Sarifudin sebagai informan juga berdasarkan pada pengetahuan serta wawasan yang dimiliki informan selama tiga puluh tujuh tahun bekerja di Bank Kalteng, dimana beliau juga merupakan salah satu

pioneer yang sangat berperan penting dalam merumuskan strategi bank sehingga mendorong terciptanya budaya kepatuhan di lingkungan perusahaan dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik, dengan berdasarkan pada Peraturan Bank Indonesia (PBI), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, dan peraturan perundang-undangan lainnya yang berlaku. Berbagai pengalaman yang telah dimiliki beliau sejak menjabat menjadi Kasie Dana & Jasa hingga kini menjadi Direktur Kepatuhan dianggap telah cukup dan sangat memenuhi syarat sebagai informan yang mengetahui situasi sesungguhnya terjadi di lingkungan bank, sehingga informasi dapat diperoleh secara maksimal.

Selain itu, informan kedua yang dipilih oleh peneliti adalah Bapak Yulistry. B, SH selaku Pemimpin Divisi Kepatuhan pada Bank Kalteng. Beliau meniti karir pada Bank Kalteng sejak tahun 1983 sebagai staf umum satpam, staf bagian perencanaan, staf bagian hukum biro hukum, staf pelaksana bidang kredit capem kuala pembuang, dana pensiun, pelaksana pada capem kuala kurun, staf pelaksana sub divisi administrasi kredit pada divisi pengkreditan, staf direktur kepatuhan, yurist kelompok hukum divisi kepatuhan dan manajemen resiko, yurist kredit kelompok pengendalian kredit divisi pengkreditan, pemimpin kelompok pengawasan kantor pusat divisi pengawasan intern, pemimpin kelompok perencanaan strategi, divisi perencanaan & pengembangan, pgs, pemimpin divisi kepatuhan dan hingga kini menjabat sebagai pemimpin divisi kepatuhan sejak tahun 2016. Pemilihan Bapak Yulistry sebagai informan kedua dalam penelitian ini berdasarkan pada berbagai pertimbangan bahwa informan dapat memberikan penjelasan secara mendalam terkait

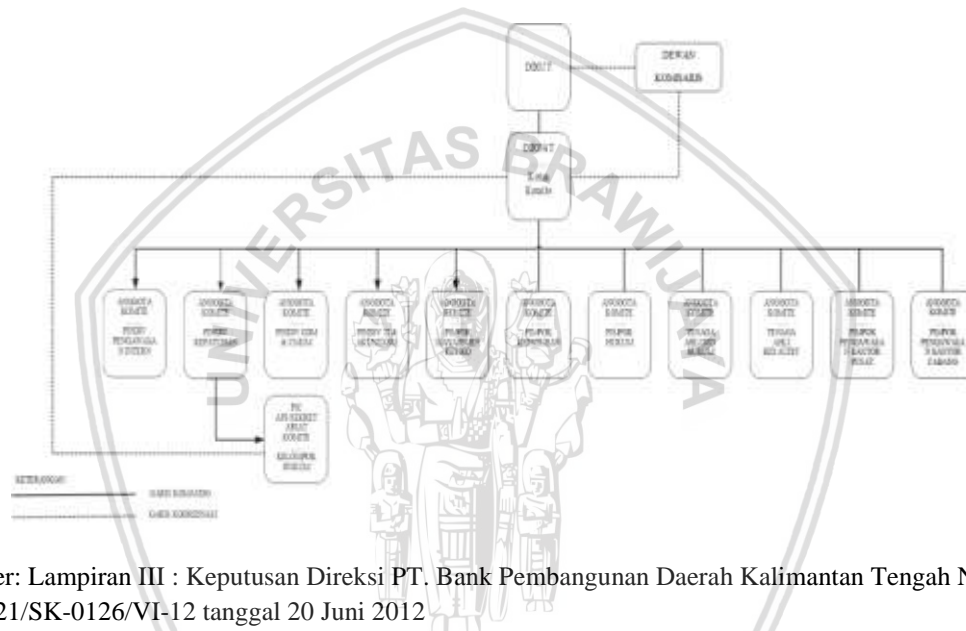
dengan proses implementasi serta berjalannya strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng. Selain itu, pemilihan Bapak Yulius sebagai informan dalam penelitian ini juga berdasarkan pada pengetahuan serta wawasan informan selama tiga puluh empat tahun bekerja di Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah dimana beliau merupakan salah satu pionir dalam proses penerapan atau berjalannya masing-masing bentuk implementasi dari strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng.

Sebelum melaksanakan proses *interview* terhadap informan yang telah ditentukan, peneliti terlebih dahulu menyusun pedoman atau daftar pertanyaan wawancara yang berkaitan dengan topik penelitian. Daftar pertanyaan ini disusun dengan tujuan memberikan gambaran bagi informan terkait dengan pertanyaan yang akan diajukan oleh peneliti saat proses *interview* berlangsung. Pedoman pertanyaan tersebut dikirimkan kepada informan sebelum proses wawancara dilaksanakan. Akan tetapi, seiring dengan berlangsungnya proses pelaksanaan wawancara, terdapat beberapa pertanyaan yang tidak dikemukakan oleh peneliti, bahwasanya dalam proses *interview* informan telah menyampaikan jawaban dengan terperinci serta mencakup sebagian besar aspek penelitian secara sekaligus. Oleh karena itu, pertanyaan yang dikemukakan dalam proses *interview* dapat dikurangi maupun ditambah seiring dengan semakin berkembangnya pembahasan yang terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* di lapangan penelitian yaitu PT. Bank Kalteng. Selain itu, peneliti juga tidak membatasi informan dalam menyampaikan jawaban maupun mengemukakan pendapat, dikarenakan setiap pernyataan, pendapat, keterangan, maupun argumentasi yang telah dikemukakan informan dalam proses pelaksanaan

wawancara merupakan sumber utama bagi peneliti dari hasil pelaksanaan penelitian yaitu sebagai sumber proses analisis serta justifikasi.

4.2.2 Struktur Komite *Anti-fraud* (KAF) pada PT. Bank Kalteng.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Komite *Anti-Fraud*



Sumber: Lampiran III : Keputusan Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah No. DKR.21/SK-0126/VI-12 tanggal 20 Juni 2012

Merujuk pada struktur organisasi diatas, dalam rangka meningkatkan efektivitas penerapan strategi *anti-fraud* maka dibentuklah fungsi pengelola *anti-fraud* yaitu Komite *Anti-Fraud* (KAF) yang bertanggung jawab secara langsung kepada direktur utama serta memiliki hubungan komunikasi dan pelaporan secara langsung kepada dewan komisaris. Pelaksanaan penerapan strategi *anti-fraud* oleh KAF secara periodik dilakukan kaji ulang, baik kajian ulang oleh manajemen atau *top level review* maupun kajian ulang operasional atau *functional review* oleh internal audit. Tugas dan fungsi komite *anti-fraud* (KAF) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Membuat kajian, mereview dan mengevaluasi kebijakan dan pelaksanaan strategi *anti-fraud*.
2. Membuat dan mereview peta resiko *fraud* secara berkala.
3. Membuat rekomendasi kepada divisi maupun unit yang terkait mengenai strategi *anti-fraud* dalam rangka meningkatkan *fraud awareness* ke unit terkait.
4. Melaporkan secara berkala maupun insidentil kepada pihak internal yaitu direktur kepatuhan dan dewan komisaris serta pihak eksternal yaitu Bank Indonesia terkait dengan penerapan strategi *anti-fraud*.
5. Sebagai liason data dan pelaporan dengan divisi maupun unit lainnya yang terkait dengan strategi *anti-fraud* dan mengelola *database* terkait *fraud* yang ada di Bank.

4.2.3 *Fraud* di Mata Perseroan

Fraud merupakan hal yang tidak dapat dilihat secara kasat mata dan membutuhkan suatu proses dalam menjalankan observasi sejak awal gejala muncul. Sebagaimana dijelaskan dalam *fraud iceberg*, terungkapnya kasus *fraud* merupakan suatu peringatan kepada perusahaan bahwa *fraud* memiliki potensi untuk menyebar dalam skala lebih luas dan lebih dalam. Proses yang dijalankan oleh Komite *Anti-fraud* bukanlah proses yang mudah. Komite *Anti-fraud* memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menginvestigasi proses *fraud* secara keseluruhan dari tahap awal *fraud* terjadi hingga tahap dimana *fraud* diselesaikan. Tahap pemberian sanksi terhadap

pelaku *fraud* bukanlah akhir dari pekerjaan Komite *Anti-fraud*. Kasus *fraud* yang terjadi memberikan suatu pola yang dapat telusuri kembali sebagai bahan terbentuknya strategi pencegahan tindak *fraud* yang lebih efektif di masa yang akan datang. Sebagaimana tahap-tahapan tersebut telah mengindikasikan bahwa Komite *Anti-fraud* memiliki pekerjaan yang bersifat berkelanjutan atau *continuity* dan tidak bisa dikatakan selesai ketika kasus *fraud* telah berhasil diungkapkan dan diselesaikan. Sebagaimana peneliti kemudian mengajukan pertanyaan terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada perusahaan.

“Bisa di hitung lah di anu ni, modusnya gitu kan makanya aku hapal aja. Modus fraud tu.kalo yang moral dan sebagainya ada lagi, paling kita berhentikan yang moral. Cuman laporan nominal kami gabisa anu ya, karena prinsip kan”. Ungkap Bapak Sarifudin

Berdasarkan ungkapan yang dikemukakan Bapak Sarifudin telah meunjukkan bahwa informasi mengenai besarnya nilai maupun nominal kerugian akibat *fraud* tidak dapat dipublikasikan, karena hal tersebut telah menjadi prinsip bagi perusahaan dalam menjaga privasi, nama baik maupun citra perusahaan di masyarakat. Peneliti menyadari bukan menjadi suatu hal yang mengejutkan apabila perusahaan merahasiakan informasi besarnya kerugian tersebut mengingat *fraud* merupakan topik yang cukup sensitif untuk diperbincangkan bersama dengan perusahaan yang pernah mengalami kasus *fraud*. Bapak Sarifudin menyampaikan bahwa modus *fraud* secara kualitatif diantaranya terjadi pada bidang keuangan dan kegiatan umum lainnya. Modus *fraud* yang pernah terjadi diantaranya adalah pengambilan tabungan nasabah, operasional umum biaya dinas kecil-kecilan, *mark up* serta kredit fiktif. Hal tersebut

sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap informan kedua yaitu Bapak Yulius yang juga menyampaikan bahwa modus *fraud* biasanya terjadi di lingkungan operasional perusahaan yaitu terkait dengan pelayanan *teller* berupa rekening-rekening tidak aktif sebagaimana sisa rekening kecil yang bersifat pasif dipindahbukukan ke rekening lainnya.

Sebelum turun ke lapangan untuk melaksanakan proses wawancara, peneliti terlebih dahulu melakukan penelaahan terhadap kasus *fraud* yang telah terjadi pada Bank Kalteng. Peneliti melakukan penelaahan pada Laporan Tahunan Bank Kalteng sejak periode 2013 sampai dengan 2016. Sebagaimana pada Laporan Tahunan 2014 dan 2015 dinyatakan bahwa terdapat masing-masing 1 (satu) kasus *fraud* terjadi dalam perseroan yang dilakukan oleh satu pegawai tetap di tahun 2014, sedangkan pada tahun berikutnya yaitu 2015 dilakukan oleh satu pegawai tidak tetap. Jumlah ini menurun dari tahun sebelumnya yaitu 2013, sebagaimana dinyatakan bahwa terdapat 4 (empat) kasus *fraud* yang dilakukan oleh 2 pegawai tetap dan 2 pegawai tidak tetap.

Tabel 4.1
Jumlah kasus *fraud* yang terjadi pada Bank Kalteng
periode 2013 hingga 2016

Internal fraud dalam 1 tahun	Jumlah kasus yang dilakukan oleh											
	Pengurus				Pegawai Tetap				Pegawai Tidak Tetap			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Total Fraud	-	-	-	-	2	1	-	-	2	-	1	-
Telah diselesaikan	-	-	-	-	2	1	-	-	2	-	1	-
Dalam proses penyelesaian di Internal Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belum diupayakan penyelesaiannya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Telah ditindak lanjuti melalui proses hukum	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Sumber: Laporan Tahunan 2013 hingga 2016

Keterangan mengenai jumlah beserta kasus *fraud* yang telah terjadi pada Bank Kalteng memang secara jelas telah dinyatakan dalam laporan tahunan bank. Namun, informasi terkait dengan besarnya jumlah maupun nominal kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan, tidak dilaporkan dalam laporan tahunan perseroan. Sebagaimana diketahui bahwa informasi berkaitan dengan besarnya jumlah kerugian kasus *fraud* tersebut merupakan informasi yang hanya ditujukan kepada Otoritas Jasa Keuangan selaku otoritas yang berwenang. Sebagaimana ditetapkan oleh Bank Indonesia dalam Surat Edaran Nomor 13/28/DPNP yang menyatakan bahwa seluruh bank umum memiliki kewajiban untuk melakukan pelaporan terkait dengan kejadian *fraud* dan diperkirakan berdampak negatif secara signifikan terhadap pihak bank serta masyarakat atau nasabah wajib melakukan pelaporan paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah bank mengetahui adanya indikasi terjadinya *fraud* di lingkungan perusahaan. Laporan tersebut wajib memuat nama pelaku atau *fraudster*, bentuk penyimpangan atau *fraud*, tempat kejadian, informasi singkat berkaitan dengan modus serta indikasi kerugian yang diakibatkan oleh *fraud*.

Setelah laporan telah diterima secara keseluruhan oleh Otoritas Jasa Keuangan yaitu terkait tindakan *fraud* yang terjadi pada bank umum, maka laporan tersebut akan dirangkum ke dalam Laporan Tahunan Perbankan yang disusun oleh Departemen Pengembangan dan Manajemen Krisis OJK Republik Indonesia.

Meskipun bank telah memberikan keterangan yang lengkap berkaitan dengan kasus *fraud* yang terjadi di lingkungan perusahaan, Otoritas Jasa Keuangan tidak menjelaskan secara rinci terkait kasus yang terjadi pada setiap bank. Informasi yang disampaikan OJK kepada pengguna Laporan Tahunan Perbankan hanyalah sebatas rangkuman jumlah kerugian yang ditimbulkan berdasarkan jenis kasus *fraud* serta jumlah kasus yang terjadi berdasarkan kategori tertentu dalam periode satu tahun tanpa menyebutkan nama bank yang bersangkutan. Berikut merupakan salah satu laporan kerugian *fraud* yang dicantumkan dalam laporan tahunan perbankan Otoritas Jasa Keuangan :

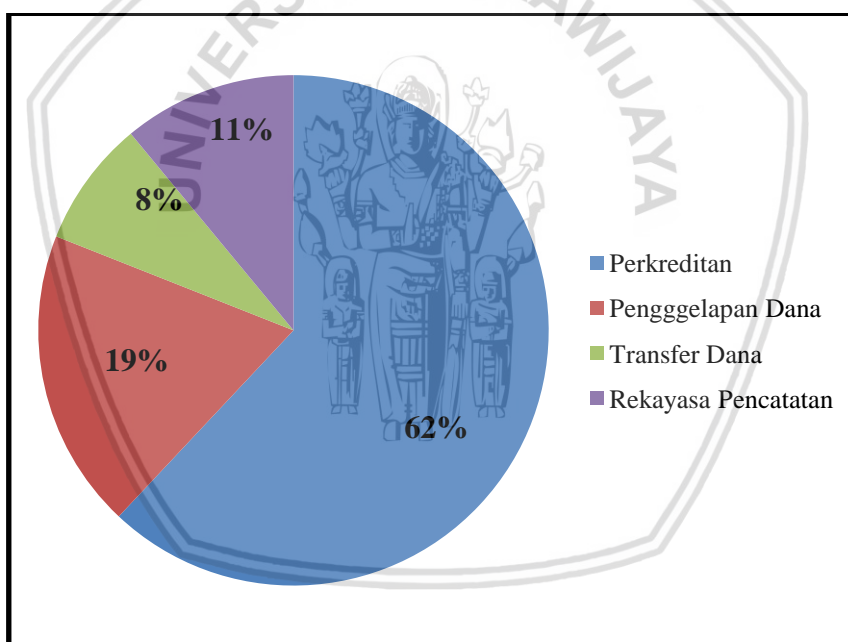
Tabel 4.2
Jenis dan Kerugian *Fraud*

Jenis <i>Fraud</i>	Jumlah Kerugian (Dalam Rp.)
Kecurangan	97.938.511.000
Manipulasi	103.148.651.000
Pemberian Bunga Deposito	-
BI Checking -	-
Pelanggaran terkait Kredit	464.127.578.094
Pemalsuan	26.980.557.074
Penyalahgunaan Kartu Kredit	1.680.138.267
Pemotongan atau Permintaan uang insentif milik staf lain.	-
Penarikan tunai melalui ATM pada jaringan MEPS-Master Card	2.900.000.000
Pencurian informasi melalui hacking	3.295.945.000
Penyalahgunaan dana nasabah	154.176.500.000
Penyalahgunaan kewenangan	6.834.896.222.000
Penggelapan	6.220.322.782
Penyalahgunaan ATM dan PIN	6.251.511.584
TOTAL KERUGIAN	7.701.615.936.801

Sumber: Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015 – Otoritas Jasa Keuangan RI.

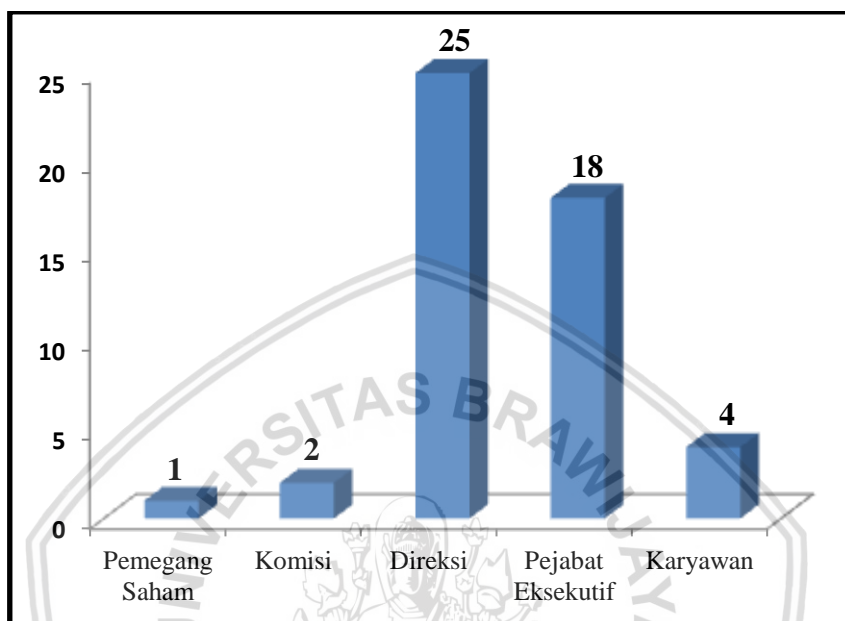
Berdasarkan pada pelaporan, jumlah kerugian menunjukkan tindakan *fraud* yang dilakukan oleh pihak internal bank (diantaranya *teller*, pejabat eksekutif, pegawai yang menangani bagian kredit) maupun yang dilakukan secara bersama yaitu pihak internal dan eksternal bank (diantaranya petugas *appraisal*). Sebaran jenis dugaan tipibank disertai dengan grafik pelaku *fraud* untuk periode 2015 yang dilaporkan oleh Otoritas Jasa Keuangan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3
Sebaran Jenis Dugaan Tindak Pidana Bank Periode 2015



Sumber: Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015 – Otoritas Jasa Keuangan RI.

Gambar 4.4
Pelaku *Fraud* yang diduga melakukan Tindak Pidana Bank Periode 2015



Sumber: Laporan Tahunan Perbankan tahun 2015 – Otoritas Jasa Keuangan RI.

Berdasarkan hal tersebut, Otoritas Jasa Keuangan selaku pihak yang memiliki wewenang dalam menekankan kepada seluruh bank untuk tidak hanya berfokus dalam melakukan upaya pencegahan, namun bank juga harus melakukan upaya investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat terstruktur dalam rangka mengendalikan juga meminimalisasi terjadinya *fraud* di lingkungan perusahaan. Memberikan seperangkat aturan berkaitan dengan implementasi strategi *anti-fraud* dan mewajibkannya untuk diterapkan serta dijalankan oleh seluruh bank (*central bank*) merupakan peran Otoritas Jasa Keuangan sebagai regulator. Sedangkan, implementasi strategi yang mencakup hal-hal diantaranya prosedur, kebijakan, sistem maupun mekanisme merupakan aspek-aspek murni yang dibentuk tersendiri oleh perseroan. Sehingga

dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh bank memiliki berbagai macam strategi yang bervariasi dan tidak dapat dikatakan seluruhnya sejenis meskipun berlandaskan pada satu peraturan yang sama.

Kembali merujuk pada laporan *Association Certified Fraud Examiners* tahun 2016, yang menyatakan bahwa industri perbankan dan jasa keuangan atau *banking and financial service industry* merupakan sektor industri yang memiliki tingkat frekuensi terjadinya *fraud* tertinggi dibandingkan dengan sektor industri yang lainnya. Sektor industri perbankan merupakan sebuah instansi yang menawarkan jasa dan didirikan atas dasar *trust* atau kepercayaan. Kepercayaan yang dimaksud dalam konteks ini adalah kepercayaan dari masyarakat sebagai pihak nasabah. Ketika *fraud* gagal ditemukan dan terjadi pada bank, maka dampak yang ditimbulkan dan ditanggung perseroan tidak hanya sebatas pada kerugian material namun juga resiko reputasi.

“Berbicara fraud otomatis, finansial menjadi yang paling utama. Jadi begitu banyak resiko juga yang terjadi apabila fraud itu dilakukan oleh pegawai ataupun karyawan bank kalteng. Salah satunya adalah resiko reputasi, itu sangat signifikan sekali di mata masyarakat khususnya Kalimantan tengah.” Ungkap Bapak Yulistry.

Dari ungkapan Bapak Yulistry terlihat bahwa resiko reputasi merupakan suatu hal yang sangat dikhawatirkan oleh perusahaan. Sebagaimana dinyatakan bahwa resiko reputasi dan juga resiko terkait citra di masyarakat terhadap perbankan yaitu *feedback* atau kepercayaan nasabah kepada bank sangat berpengaruh signifikan terhadap performa perusahaan. Dalam hal ini *feedback* adalah bagaimana bank sebagai instansi mampu memberikan layanan jasa keuangan kepada nasabah bisa

tertata dengan rapi serta mampu mempertanggungjawabkan kepercayaan nasabah atau pihak-pihak manapun yang sekarang maupun di masa mendatang bekerja sama dengan pihak perusahaan.

Dampak *fraud* yang semakin luas dan mengakibatkan bank harus mengalami situasi dimana hilangnya kepercayaan nasabah sehingga mengambil seluruh dana yang dimilikinya atau disebut juga dengan situasi *rush money*, menjadi suatu kekhawatiran Bank Kalteng apabila mengalami situasi tersebut. Berkaitan dengan kemungkinan terjadinya *rush money*, Bapak Sarifudin menyampaikan opini yang berbeda. Beliau berpendapat bahwa kemungkinan terjadinya situasi *rush money* relatif kecil. Selain itu, Bapak Sarifudin juga menyatakan bahwa situasi tersebut bukanlah hal yang menjadi fokus utama perusahaan ketika dihadapkan dengan kasus *fraud*. Situasi tersebut bukanlah menjadi fokus utama perusahaan, melihat berdasarkan kejadian *fraud* yang pernah terjadi sebelumnya, setiap tindakan *fraud* yang terjadi dapat di minimalisir oleh dewan direksi dan tim penanganan masalah hukum dengan menekan *fraudster* untuk mengembalikan uang bank yaitu uang akibat *fraud* yang telah dilakukannya. Melainkan hal yang menjadi fokus utama bank ketika dihadapkan dengan kasus kasus *fraud* adalah bagaimana direksi sesegera mungkin memerintahkan cabang untuk menonaktifkan pegawai yang terduga *fraud* dari posisi penempatannya untuk mencegah kemungkinan tindakan menghilangkan atau menghapus data-data terkait kecurangan yang dilakukannya, serta memerintahkan tim penanganan masalah hukum (TPMH) untuk melakukan investigasi kebenaran atas kejadian *fraud* yaitu auditor internal selaku investigator yang memberikan laporan

berupa laporan hasil investigasi yang akan diteruskan atau diserahkan kepada direksi dan dibahas bersama dengan tim penanganan masalah hukum.

Kerugian bank dapat diminimalisir dengan menekankan upaya pengembalian dari pelaku *fraud* tersebut dengan sanksi hukuman berupa hukuman jabatan, turun pangkat dan bahkan pemberhentian sebagai pegawai bank atau pemberhentian hak kerja. Membentuk suatu mekanisme *anti-fraud* merupakan suatu kewajiban yang memiliki tantangan. Meskipun demikian, tantangan terbesar bagi perusahaan tidak terletak pada proses pembentukan mekanisme, melainkan proses penanggulangan kasus *fraud* yang terjadi. Kasus *fraud* yang terjadi tidak hanya menjadi tanggung jawab Komite *Anti-Fraud*, Divisi Kepatuhan maupun SKAI. *Fraud* merupakan tanggung jawab seluruh pegawai dalam perusahaan. Hal ini dapat terlihat ketika terjadinya kasus *fraud* pada Kantor Cabang Bank Kalteng dengan nilai kerugian yang cukup signifikan dimana tim investigasi tidak hanya fokus untuk memeriksa pelaku tindakan kecurangan atau *fraudster* namun tim investigasi juga melakukan pemeriksaan terhadap supervise serta rekan kerja *fraudster*.

Dalam skala besar maupun kecil, *fraud* merupakan tindakan yang tidak dapat dihindari. Perusahaan harus menerima kenyataan bahwa *fraud* akan tetap ada walaupun tingkat frekuensi terjadinya *fraud* dapat diminimalisir. Meskipun *fraud* seringkali dikonotasikan sebagai hal yang bernilai negatif, kini *fraud* justru menjadi sesuatu hal yang memiliki nilai tambah atau *value added* bagi perusahaan.

“Kalo kita berbicara fraud, kalo negatifnya sudah pasti iya. Tapi kalo kita berbicara positif dari fraud, sehingga menurut saya itu sangat ya beberapa poin ataupun beberapa poin penting adalah pembelajaran

bagi lembaga bagaimana untuk membentengi hal-hal yang mungkin saja terjadi dilakukan oleh para karyawan ataupun pegawainya.”
Ungkap Bapak Yulistry.

Ungkapan Bapak Yulistry telah menunjukkan bahwa *fraud* juga memiliki nilai positif bagi perusahaan. Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan pertama yaitu Bapak Sarifudin, yang juga menyatakan bahwa *fraud* memiliki nilai positif atau *value added* bagi perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua informan menyampaikan bahwa dilain sisi *fraud* juga memiliki *value added* tersendiri bagi perusahaan yaitu sebagai bahan dan tolak ukur bagi komite *anti-fraud* dalam memperbaharui dan menyempurnakan strategi *anti-fraud*, khususnya pilar-pilar strategi *anti-fraud* untuk menjadi lebih baik lagi dalam fokus-fokus jenis kejadian *fraud* serta langkah-langkah pencegahan yang lebih tajam dan kritis kedepannya dalam rangka mencegah jenis kejadian *fraud* yang sama untuk tidak terulang kembali. Selain itu *fraud* yang terjadi memberikan suatu pembelajaran bagi lembaga dalam membentengi hal-hal yang mungkin saja terjadi dilakukan oleh pegawai, dimana lembaga menjadi berbenah untuk memahami hal-hal apa saja yang tentunya dapat menjadi celah bagi pegawai dalam memanfaatkan celah tersebut untuk melakukan tindakan *fraud* dengan tujuan memperoleh keuntungan secara individu maupun bersama-sama serta menemukan pola-pola atau tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk menutup celah tersebut.

4.2.3 Kebijakan Strategi Anti-fraud

Kebijakan strategi *anti-fraud* mengarahkan bank dalam melakukan pengendalian terhadap *fraud* melalui upaya-upaya yang tidak hanya ditujukan untuk pencegahan,

namun juga mendeteksi, melakukan investigasi serta memperbaiki sistem sebagai bagian dari strategi yang bersifat integral dalam mengendalikan *fraud*. Ruang lingkup kebijakan strategi *anti-fraud* meliputi seluruh aspek aktivitas operasional perbankan secara keseluruhan, baik bisnis maupun fungsional dalam lingkungan bank maupun sarana bank. Dalam kebijakan strategi *anti-fraud* terdapat tiga pihak yang terikat dalam penerapannya pada seluruh jenjang organisasi bank. Pertama, pihak yang terikat dalam penerapannya adalah segenap pegawai dan manajemen bank diantaranya anggota dewan komisaris, anggota direksi dan segenap pegawai bank. Sedangkan, pihak kedua yang terikat adalah hubungan antara sesama insan bank. Kemudian yang terakhir adalah hubungan antara insan bank dengan pihak ketiga diantaranya nasabah, debitur, vendor, rekanan jasa profesi dan pihak ketiga lainnya.

Tabel 4.3

Pelaksanaan Kebijakan Strategi *Anti-fraud* menurut SE Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 09 Desember 2011 dan Kebijakan Strategi *Anti-fraud* menurut PT. Bank Kalteng

Kebijakan Strategi <i>Anti-fraud</i> menurut SE Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 09 Desember 2011	Implementasi Strategi <i>Anti-fraud</i> pada PT. Bank Kalteng
<p>Pilar Satu - Pencegahan</p> <p>Pencegahan memuat perangkat-perangkat yang dilakukan dalam rangka mengurangi potensi terjadinya <i>fraud</i>. Perangkat pencegahan diantaranya paling kurang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Anti-fraud awareness</i>: <ol style="list-style-type: none"> a) Penyusunan dan sosialisasi 	<p>Pilar Satu – Pencegahan</p> <p>Kebijakan Strategi <i>Anti-fraud</i> yang dilakukan Bank Kalteng dalam rangka mengurangi potensi terjadinya <i>fraud</i> adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Anti-fraud awareness</i>: <ol style="list-style-type: none"> a) Pernyataan <i>anti-fraud</i>. b) Program <i>employee fraud</i>

<p><i>anti-fraud statement.</i></p> <p>b) Program <i>employee awareness</i></p> <p>c) Program <i>costumer awareness.</i></p> <p>2. Identifikasi Kerawanan.</p> <p>3. <i>Know Your Employee.</i></p>	<p><i>awareness.</i></p> <p>1. Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi Materi Strategi <i>Anti-fraud</i></p> <p>c) <i>Costumer fraud awareness.</i></p> <p>d) <i>Thirdy Party Fraud Awareness.</i></p> <p>2. Identifikasi Kerawanan.</p> <p>3. <i>Know Your Employee.</i></p>
<p>Pilar Kedua – Deteksi</p> <p>Deteksi memuat perangkat-perangkat yang dilakukan dalam rangka untuk mengidentifikasi dan menemukan kejadian <i>fraud</i>. Perangkat deteksi diantaranya paling kurang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan dan mekanisme <i>Whistleblowing.</i> 2. <i>Surprise Audit.</i> 3. <i>Surveillance System.</i> 	<p>Pilar Kedua – Deteksi</p> <p>Kebijakan Strategi <i>Anti-fraud</i> yang dilakukan Bank Kalteng dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan kejadian <i>fraud</i> adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Whistleblowing System.</i> 2. <i>Audit.</i> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Surprise Audit</i> dan Audit. b) Review Berkala. 3. <i>Surveillance System.</i>
<p>Pilar Ketiga - Investigasi, Pelaporan dan Sanksi</p> <p>Investigasi, pelaporan dan sanksi memuat perangkat-perangkat yang dilakukan dalam rangka menggali informasi, sistem pelaporan termasuk pengenaan sanksi kejadian <i>fraud</i>. Perangkat Investigasi, Pelaporan dan Sanksi diantaranya paling kurang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigasi. 2. Pelaporan. 3. Pengenaan Sanksi. 	<p>Pilar Ketiga - Investigasi, Pelaporan dan Sanksi</p> <p>Kebijakan Strategi <i>Anti-fraud</i> yang dilakukan Bank Kalteng dalam rangka menggali informasi, sistem pelaporan termasuk pengenaan sanksi kejadian <i>fraud</i> adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigasi. 2. Pelaporan. 3. Pengenaan Sanksi.

<p>Pilar Keempat - Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut.</p> <p>Pemantauan, evaluasi, dan tindak Lanjut memuat perangkat-perangkat yang dilakukan dalam rangka mengevaluasi kejadian <i>fraud</i> serta menindaklanjutinya berdasarkan pada hasil evaluasi. Perangkat pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut diantaranya paling kurang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemantauan. 2. Evaluasi. 3. Tindak lanjut. 	<p>Pilar Keempat - Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut.</p> <p>Kebijakan Strategi <i>Anti-fraud</i> yang dilakukan Bank Kalteng dalam rangka mengevaluasi kejadian <i>fraud</i> serta menindaklanjutinya berdasarkan pada hasil evaluasi adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemantauan. 2. Evaluasi (<i>Fraud Profilling</i>). 3. Tindak lanjut.
--	--

Sebagaimana berdasarkan pada uraian pada tabel di atas, menunjukkan bahwa Bank Kalteng telah melaksanakan implementasi strategi *anti-fraud* sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu Kebijakan Strategi *Anti-fraud* menurut Surat Edaran Bank Indonesia No. 13/28/DPNP tanggal 09 Desember 2011 yang mencakup 4 (empat) pilar yaitu diantara pilar pencegahan, pilar deteksi, pilar investigasi, pelaporan dan pengenaan sanksi, serta pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut.

4.2.5 Strategi *Anti-fraud* pada Bank Kalteng

Strategi *anti-fraud* merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam bentuk sistem pengendalian *fraud* atau *fraud control system*. Keberhasilan strategi *anti-fraud* dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung terciptanya kondisi yang kondusif sehingga strategi *anti-fraud* dapat

diimplementasikan. Kebijakan strategi *anti-fraud* terdiri atas empat pilar, sebagaimana akan diuraikan sebagai berikut:

1. Pilar Satu – Pencegahan

Pilar pencegahan merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka mengurangi potensi resiko *fraud* terjadi, yang paling kurang meliputi *anti fraud awareness*, identifikasi karawanan, *know your employee* (KYE).

2. Pilar Dua – Deteksi

Pilar deteksi merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan *fraud* dalam kegiatan usaha perusahaan, yang paling kurang meliputi *whistleblowing system*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.

3. Pilar Tiga – Investigasi, Pelaporan dan Sanksi

Pilar investigasi, pelaporan dan sanksi merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka menggali informasi atau investigasi, sistem pelaporan dan pengenaan sanksi atas *fraud* dalam kegiatan usaha bank yang paling kurang meliputi investigasi, pelaporan dan pengenaan sanksi.

4. Pilar Empat – Pemantauan, Evaluasi dan Tindak Lanjut

Pilar pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut merupakan kebijakan strategi *anti-fraud* yang mencakup langkah-langkah dalam rangka memantau serta

mengevaluasi *fraud* serta mekanisme tindak lanjut, yang paling kurang meliputi pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut.

Sebagaimana telah diuraikan bahwa dalam kebijakan strategi *anti-fraud* terdapat empat pillar yang saling bersangkutan, bentuk strategi *anti-fraud* yang diimplementasikan dan diandalkan Bank Kalteng diantaranya adalah pelaksanaan kegiatan sosialisasi *anti-fraud*, penandatanganan deklarasi *anti-fraud* dan *whistleblowing system*.

4.2.5.1 Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi *Anti-fraud*.

Pelaksanaan kegiatan sosialisasi *anti-fraud* berupa materi strategi *anti-fraud* kepada seluruh cabang dan cabang pembantu yang dilaksanakan setiap tahunnya merupakan sebagian dari program kerja tahunan divisi kepatuhan. Pelaksanaan kegiatan sosialisasi materi tentang strategi *anti-fraud* bertujuan *me-refresh* kembali materi yang telah disampaikan di tahun sebelumnya sekaligus dalam rangka penyampaian ketentuan serta kebijakan yang bersifat baru atau diperbaharui tidak hanya pada lingkungan internal namun juga di lingkungan eksternal perusahaan. Sebagaimana peneliti kemudian menanyakan terkait tantangan maupun kendala yang dihadapi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan sosialisasi *anti-fraud*.

“Pelaksanaan kegiatan sosialisasi materi strategi *anti-fraud* kepada seluruh cabang dan cabang pembantu Bank Kalteng yang dilaksanakan pada setiap tahunnya dirasa cukup berat.” Ungkap Bapak Sarifudin.

Ungkapan Bapak Sarifudin yang menyatakan bahwa pelaksanaan strategi *anti-fraud* dirasa cukup berat mengingat terdapat 14 (empat belas) kantor cabang dan 24 (dua puluh empat) kantor cabang pembantu. Oleh sebab itu, sebagaimana telah diamanatkan oleh ketentuan regulator yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan program sosialisasi materi strategi *anti-fraud*, dalam pelaksanaannya Bank Kalteng melakukan negoisasi pelaksanaan program sosialisasi yaitu dengan dilakukan secara bergantian atau bergilir untuk setiap tahunnya bagi kantor cabang dan kantor cabang pembantu. Dalam artian pada tahun pertama, pelaksanaan kegiatan sosialisasi materi *anti-fraud* diperuntukkan bagi kantor cabang sedangkan pada tahun kedua sosialisasi materi *anti-fraud* akan diperuntukkan bagi untuk cabang pembantu, begitu seterusnya secara bergantian. Bapak Sarifudin juga menyampaikan bahwa pelaksanaan kegiatan sosialisasi untuk materi strategi *anti-fraud* pada seluruh kantor cabang dan kantor cabang pembantu selama ini telah berjalan secara bergantian setiap tahunnya, dengan target terpenuhi 100%. Selain itu melalui implementasi kegiatan sosialisasi strategi *anti-fraud* yang semakin intens tentunya akan mengingatkan seluruh pegawai bahwa kesadaran pegawai untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan lebih mencintai lembaganya merupakan suatu hal yang penting dimiliki oleh setiap insan dalam lingkungan perusahaan.

4.2.5.2 Penandatanganan Deklarasi Anti-Fraud.

Pernyataan *anti-fraud* merupakan deklarasi dari dewan komisaris dan dewan direksi sebagai bentuk tanggung jawab manajemen untuk menumbuhkan budaya serta

kepedulian pegawai pada seluruh jenjang organisasi mengenai *anti-fraud*. Pernyataan *anti-fraud* merupakan pernyataan yang tidak mentolerir segala bentuk *fraud* dengan tujuan meminimalisir timbulnya *fraud*. Melalui pernyataan *anti-fraud* pegawai ditekan untuk berkomitmen dalam rangka penerapan *fraud*. Pernyataan *anti-fraud* dituangkan kedalam dokumen yang ditandatangani oleh komisaris utama dan direktur utama dan selanjutnya diinformasikan dan dikomunikasikan kepada segenap pegawai. Deklarasi *anti-fraud* yang ditandatangani diatas materai Rp6000 oleh setiap pegawai Bank Kalteng bertujuan untuk memberikan peringatan keras bahwa terdapat sanksi yang berat apabila pegawai melakukan tindakan *fraud*. Selain itu, deklarasi *anti-fraud* yang telah ditandatangani oleh setiap pegawai merupakan bahan atau senjata yang digunakan Bank Kalteng untuk memaksa setiap *fraudster* untuk mengembalikan sejumlah nilai kerugian yang ditimbulkan akibat tindakan *fraud* yang dilakukannya, baik yang dialami oleh nasabah maupun lembaga.

Penandatanganan deklarasi *anti-fraud* yang ditandatangani oleh setiap pegawai dilaksanakan sekali dalam setahun dengan tujuan menekan komitmen pegawai terhadap *anti-fraud*. Deklarasi *anti-fraud* dikirimkan kepada seluruh cabang baik cabang pembantu maupun kantor kas, kemudian dihimpun terlebih dahulu oleh masing-masing pimpinan cabang dan di diteruskan kepada kantor pusat. Kemudian deklarasi *anti-fraud* akan diberikan dan didokumentasikan dengan baik oleh divisi kepatuhan Bank Kalteng kantor pusat. Sebagaimana peneliti kemudian menanyakan terkait tantangan maupun kendala yang dihadapi perusahaan dalam melaksanakan deklarasi *anti-fraud*.

“Sejauh ini sangat bermanfaat dalam setiap penanganan kejadian *fraud* dimana kerugian yang dialami dapat tertutupi sepenuhnya oleh pelaku *fraud*.” Ungkap Bapak Sarifudin.

Merujuk pada ungkapan yang dikemukakan oleh Bapak Sarifudin, menunjukkan bahwa tidak terdapat kendala maupun tantangan dalam pelaksanaan deklarasi *anti-fraud*, melainkan sejauh ini deklarasi *anti-fraud* dirasa sangat bermanfaat dalam tindakan penanganan kejadian *fraud*, sebagaimana dalam hal ini *fraudster* bersedia atau mau mengembalikan jumlah kerugian finansial yang dialami oleh pihak nasabah maupun lembaga akibat tindakan *fraud*. Hal tersebut dapat dilihat dari kerugian akibat *fraud* yang dapat ditutupi sepenuhnya oleh *fraudster*. Sebagaimana bentuk deklarasi *anti-fraud* pegawai pada Bank Kalteng, peneliti lampirkan setelah kesimpulan.

4.2.5.3 Penerapan *Whistleblowing System*

Whistleblowing system merupakan sarana bagi seluruh pegawai untuk melaporkan setiap tindakan *fraud* yang ada di lingkungan PT. Bank Kalteng melalui sarana *short messenger service* (SMS) ke nomor *handphone* yang dikelola oleh Kelompok Hukum Divisi Kepatuhan. *Whistleblowing system* dianggap bermanfaat mengingat sarana penyampaian kejadian *fraud* tidak hanya diperuntukkan laporannya hanya dari pimpinan cabang atau satuan kerja dan laporan audit baik internal maupun eksternal, melainkan *whistleblowing system* juga membuka kesempatan bagi seluruh pegawai untuk menyampaikan laporan apabila mengetahui adanya indikasi tindakan

fraud di lingkungan masing-masing satuan kerja melalui sarana berupa penyediaan nomor *handphone* yang dapat dihubungi melalui *short messenger service*.

“Kalo orang canggih, kalo kita kan hanya anti-fraud, whistle-blower dengan melalui sms gitu kan. yang kita terapkan. Soalnya kalo kita menggunakan sistem milyaran harganya jadi aku gak mau. Walaupun canggih-canggih, orang jarang juga memasukkan data ke situ, yang sama aja gak pernah gitu kan. Yang praktis aja nih. Kalo ada fraud sama aja ke aku”.

Hal tersebut menarik perhatian peneliti sebagaimana Bapak Sarifudin menyatakan bagaimana *whistleblowing system* sebagai sarana pelaporan pelanggaran yang diperuntukkan bagi seluruh pegawai yang ada di Bank Kalteng yaitu melalui media *short messenger service* (SMS) dan tergolong media pelaporan bersifat praktis, hingga kini dapat dikatakan belum efektif. *Whistleblowing system* dapat dikatakan kurang efektif, dapat terlihat dari tidak ada satupun pelaporan tindakan *fraud* yang masuk sejak diimplementasikannya yaitu pada tahun 2012, sedangkan berdasarkan pada laporan keuangan perbankan pada periode 2013 hingga 2016 terlihat bahwa terdapat 6 tindakan *fraud* yang telah terjadi sebagaimana terhitung setelah *whistleblowing system* telah diimplementasikan oleh perusahaan. Oleh sebab itu Komite *Anti-Fraud* berserta Divisi Kepatuhan akan melakukan peninjauan kembali melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai di lingkungan perusahaan di tahun 2018, dengan tujuan mengetahui indikasi mengapa pegawai cenderung tidak melakukan pelaporan tindakan *fraud* melalui sistem pelaporan pelanggaran *whistleblowing system*. Selain itu melalui peninjauan tersebut, tentunya akan menjadi bahan bagi komite *anti-fraud* dalam mengevaluasi *whistleblowing system* sebagai

salah satu bentuk implementasi strategi *anti-fraud* di lingkungan perseroan. Sebagaimana dalam hal ini biaya sosial dalam penerapan *whistleblowing system* adalah biaya informasi yaitu biaya untuk melaporkan *fraud* melalui fungsi pelaporan yang telah diperuntukkan oleh bank kalteng yaitu media *short messenger service* (SMS).

4.2.5.3.1 Survei dengan Realita *Whistleblowing System*

Pedoman *Whistleblowing System* yang diperuntukkan bagi seluruh insan pegawai, direksi, maupun komisaris Bank Kalteng diberlakukan per tanggal 06 Januari 2012 melalui SK Direksi Nomor: DPL.05/SK-0117/VI-2012. Berdasarkan pada laporan perbankan menunjukkan bahwa hingga kini terhitung sejak diimplementasikannya *whistleblowing system* pada Bank Kalteng, tidak ada satu pelaporan *fraud* yang masuk. Dalam implementasinya *whistleblowing system* belum dapat dilakukan tinjauan atau *review* atas ketentuannya, melihat selama berjalannya program *whistleblowing system* hingga saat ini belum terdapat laporan atas tindak pelanggaran yang masuk. Diduga kendala tidak adanya laporan yang masuk melalui sarana pelaporan *whistleblowing system* muncul dikarenakan 3 (tiga) hal yaitu pertama, *fraudster* yang mampu menutupi perbuatannya dengan sangat rapi sehingga tidak satupun pegawai yang berada di lingkungan *fraudster* yang mengetahui dan baru diketahui setelah adanya laporan dari pihak nasabah atau hasil audit internal maupun eksternal. Kendala kedua, diduga karena kurangnya rasa peduli pegawai terhadap kejadian *fraud* di lingkungannya. Kemudian kemungkinan adanya rasa takut

untuk melaporkan kejadian *fraud*, yang merupakan kendala terakhir dan diduga merupakan kendala dalam proses pelaporan *whistleblowing system*. Ketika peneliti mengemukakan pertanyaan terkait dengan perlindungan maupun *reward* yang diberikan pihak perusahaan kepada *whistleblower*, Bapak Sarifudin menyatakan bahwa;

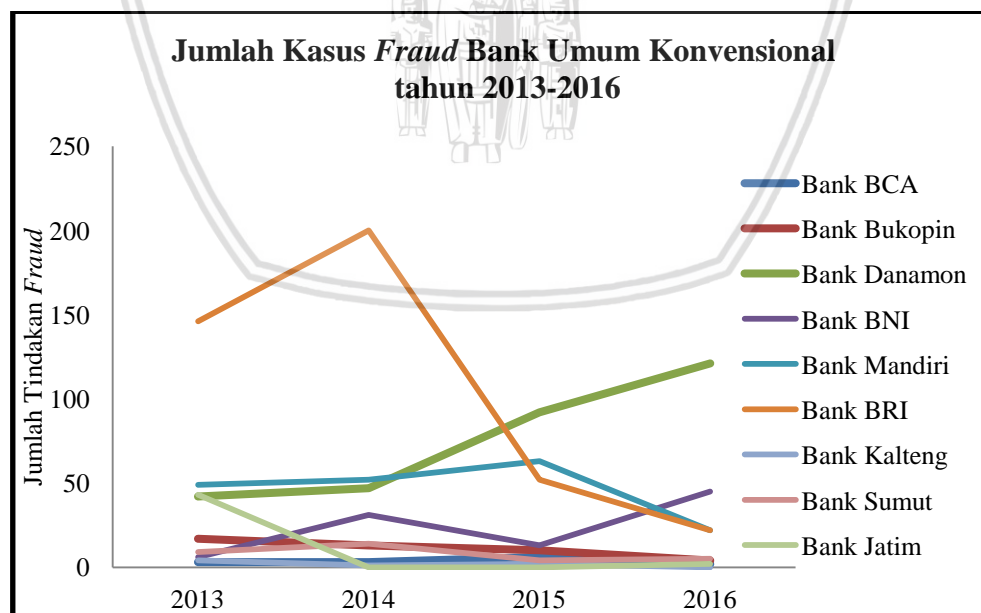
“Reward belum diterapkan. Kalo bentuk perlindungan jelas kita. Orang yang menyampaikan sms whistle-blower itu kan kita lindungi dia. Cuma permasalahannya gimana kita tau melindungi mereka, yang selama ini ku pegang itu 3 tahun setengah, gak ada sms ke aku.”
Ungkap Bapak Sarifudin.

Terlihat dari ungkapan Bapak Sarifudin menunjukkan bahwa kendala tidak adanya satupun pelaporan yang *whistleblower* merupakan hal yang mengakibatkan proses sarana pelaporan pelanggaran, yaitu *whistleblowing system* menjadi kurang efektif. Oleh sebab itu, maka kedepannya target utama yang dilakukan Bank Kalteng adalah melakukan evaluasi dan menghimpun keterangan dari seluruh pegawai berkaitan dengan kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam proses implementasi *whistleblowing system* sebagai program *anti-fraud* serta sarana pelaporan tindak pelanggaran atau *fraud* yang diperuntukkan bagi pegawai sebagai *whistleblower*. Sehingga pada masa yang akan datang divisi kepatuhan telah menyusun program untuk melakukan evaluasi terhadap *whistleblowing system*, berupa kemungkinan program *reward* kepada para pelapor atau *whistleblower* yang telah memberikan laporan atas tindak pelanggaran dan terbukti adalah tindakan *fraud*. Keberhasilan strategi *anti-fraud* tentunya dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung

terciptanya kondisi yang kondusif sehingga seluruh pihak yang terkait dapat berperan baik maupun aktif dalam mengimplementasikan sistem pengendalian *fraud*. Oleh sebab itu, maka kunci keberhasilan *whistleblowing system* adalah kepedulian dari seluruh pegawai dalam melakukan tindak pelaporan terhadap setiap kejadian *fraud* yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Mengingat diberlakukannya *whistleblowing system* pada seluruh bank umum di Indonesia di tahun yang sama, maka perbandingan jumlah pelaporan tindakan *fraud*, sebelum dan sesudah diberlakukannya *whistleblowing system* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Jumlah kasus *fraud* pada Bank Umum Konvensional yang dilaporkan pada tahun 2013-2016



Sumber: Laporan tahunan masing-masing bank.

Data diatas menunjukkan rata-rata jumlah kasus *fraud* yang dilaporkan pada bank umum konvensional sejak diberlakukannya *whistleblowing system*, menunjukkan *trend* yang baik dimana frekuensi terjadinya *fraud* pada Bank Kalteng semakin rendah dari tahun ke tahun. Sehingga berdasarkan pada data diatas, dapat disimpulkan bahwa Bank Kalteng memiliki trend frekuensi terjadinya *fraud* yang rendah apabila dibandingkan dengan bank umum konvensional lainnya.

4.2.5.3.2 Mekanisme pelaporan serta perlindungan *Whistleblowing System*.

Dalam implementasinya, Bank Kalteng menyediakan media pelaporan yang independen dan rahasia yaitu melalui media *short messenger messages* (SMS) ke nomor khusus yang telah diperuntukkan bagi seluruh pegawai lingkungan perseroan. Menurut Bapak Sarifudin, sarana pelaporan melalui SMS merupakan sarana yang sangat praktis dalam melakukan pengaduan jika ditemukannya indikasi tindakan *fraud*. Media pelaporan *whistleblowing system* yang diimplementasikan oleh Bank Kalteng tidak bersifat eksternal melainkan dalam hal ini pelaporan hanya bersifat internal saja, yaitu bagi seluruh pegawai di lingkungan perseroan baik cabang maupun cabang pembantu. Berikut adalah prosedur pengelolaan sistem pelaporan pelanggaran *whistleblowing system* pada Bank Kalteng:

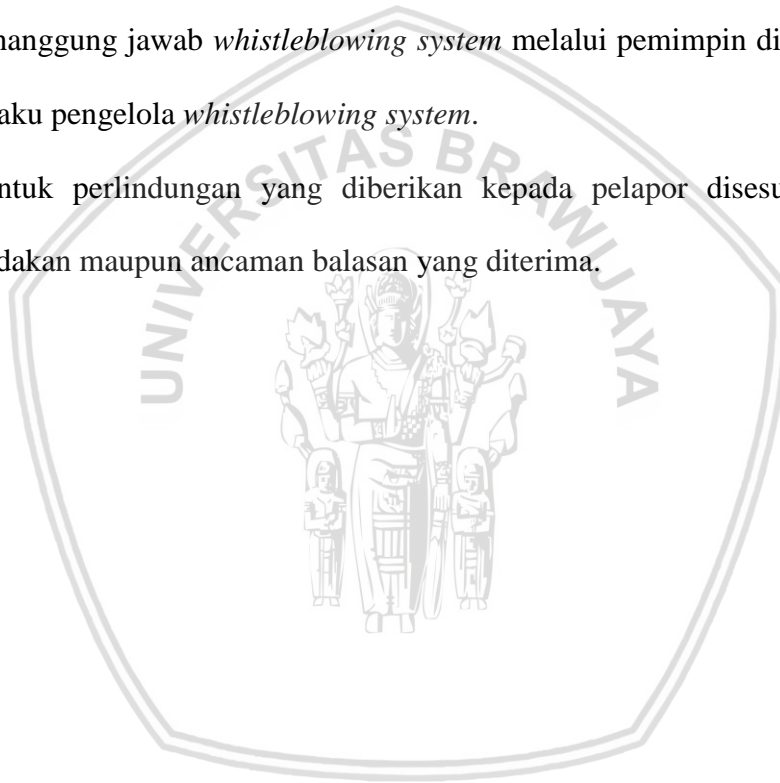
1. Laporan kejadian *fraud* disampaikan oleh pelapor atau *whistleblower* kepada Direktur Utama melalui Divisi Kepatuhan.
2. Isi laporan memuat diantaranya:
 - a. Jenis dugaan *fraud*.

- b. Tanggal terjadinya *fraud*.
 - c. Divisi/Bagian/Satker tempat terjadinya dugaan *fraud*.
 - d. Pihak yang diduga terlibat tindakan *fraud*.
 - e. Jabatan.
 - f. Taksiran Kerugian.
3. Laporan disampaikan tertulis dilengkapi identitas pelapor (nomor *handphone* atau telepon yang bisa dihubungi).
 4. Apabila laporan telah diterima, maka kelompok Hukum Divisi Kepatuhan selaku sekretariat pengelolaan *Whistleblowing System* (WBS) akan menghubungi si pelapor atau *whistleblower* dan mengumpulkan data yang seluruhnya dimiliki oleh pelapor, yang mana masing-masing pelapor dan penerima laporan dengan tetap memegang teguh asas kerahasiaan.
 5. Apabila laporan telah cukup dihimpun, maka Direksi akan memerintahkan tim investigator untuk mengumpulkan data langsung ke lapangan.
 6. Apabila hasil cek silang membuktikan benar terjadinya kejadian *fraud*, maka Direksi akan memerintahkan kepada Tim Penanganan Masalah Hukum (TPMH) untuk menangani lebih lanjut kejadian *fraud* tersebut.

Berikut adalah pernyataan perseroan berkaitan dengan bentuk perlindungan yang diberikan kepada *whistleblower* yang melakukan pelaporan:

1. Perseroan memberikan perlindungan terhadap pekerjaan, fisik, remunasi dan fasilitas pekerjaan yang diterima kepada pelapor yang telah beritikad baik.

2. Perlindungan kepada pelapor merupakan hak dari pelapor dengan tujuan memberikan rasa aman kepada pelapor berkaitan dengan ancaman maupun tindakan yang diperoleh akibat laporan pelanggaran yang disampaikan.
3. Apabila menerima ancaman, pelapor menyampaikan permohonan perlindungan kepada direktur utama tau direktur kepatuhan selaku penanggung jawab *whistleblowing system* melalui pemimpin divisi kepatuhan selaku pengelola *whistleblowing system*.
4. Bentuk perlindungan yang diberikan kepada pelapor disesuaikan dengan tindakan maupun ancaman balasan yang diterima.



BAB V

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan terkait dengan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah memenuhi empat pilar utama dalam sistem pengendalian *fraud* sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP, yaitu diantaranya pilar pencegahan, deteksi, investigasi dan pelaporan. Dalam pilar pencegahan sebagaimana ditetapkan dalam Surat Edaran Bank Indonesia, strategi yang telah dilaksanakan oleh Bank Kalteng diantaranya adalah *anti-fraud awareness*, identifikasi kerawanan dan *know your employee*. Dalam pilar deteksi, Bank Kalteng juga telah melaksanakan strategi *anti-fraud* sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu *whistleblowing system*, *surprise* audit, dan *surveillance* system. Selain itu, strategi berupa investigasi, pelaporan dan pengenaan sanksi merupakan strategi yang dilakukan oleh Bank Kalteng dalam pilar ketiga sebagaimana dikemukakan dalam surat edaran Bank Indonesia. Sedangkan, dalam pilar keempat, Bank Kalteng juga telah melaksanakan strategi *anti-fraud* sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Bank Indonesia diantaranya pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut. Dalam penerapan empat pilar strategi *anti-fraud* tersebut, Bank Kalteng mengandalkan 3 (tiga) kegiatan dalam pelaksanaan strategi *anti-fraud* yaitu diantaranya Kegiatan Sosialisasi Materi Strategi *Anti-fraud*, Penandatanganan Deklarasi *Anti-fraud* dan Penerapan *Whistleblowing*

System. Selain itu, keberhasilan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng dapat dibuktikan dari jumlah terjadinya kasus *fraud* yang rendah apabila dibandingkan dengan bank-bank lainnya. Mengingat strategi *anti-fraud* merupakan strategi yang bersifat *continuity*, ketiga strategi diatas akan terus dikembangkan dan dievaluasi meskipun di tahun 2017 perusahaan telah menunjukkan keberhasilannya dalam melaksanakan strategi *anti-fraud* sebagaimana dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP.

Di tahun 2018, komite *anti-fraud* berserta divisi kepatuhan memiliki target utama untuk melaksanakan evaluasi kepada salah satu bentuk implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng, yaitu *Whistleblowing System*. Hal tersebut dilaksanakan mengingat tidak adanya satupun pelaporan dari *whistleblower* yang masuk terhitung sejak tahun 2012 diimplementasikannya sarana pelaporan pelanggaran tersebut. Pelaksanaan evaluasi terhadap *whistleblowing system* tersebut dilakukan dengan tujuan menghimpun keterangan dari seluruh pegawai Bank Kalteng, berkaitan dengan alasan mengapa pegawai cenderung untuk tidak melakukan pelaporan. Penghimpunan keterangan tersebut dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pertanyaan terkait kendala-kendala yang dihadapi perseroan dalam proses pengimplementasian *whistleblowing system*. Sehingga setelah dilakukannya penghimpunan keterangan melalui penyebaran kuesioner tersebut, perseroan dapat memperoleh rekomendasi serta melakukan tindak lanjut untuk memperbaiki sarana pelaporan *whistleblowing system* sehingga dapat berjalan dengan lebih efektif. Selain itu, survei secara *continuity* juga dilakukan dengan kegiatan sosialisasi yang

dilaksanakan setiap tahunnya oleh divisi kepatuhan melalui diskusi secara mendalam dengan seluruh pegawai di kantor cabang maupun kantor cabang pembantu terkait dengan kecukupan serta kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam proses implementasi strategi *anti-fraud*.

Budaya *anti-fraud* yang berusaha ditanamkan oleh perusahaan kepada setiap insan yang ada di Bank Kalteng serta tanpa memandang bentuk strategi yang dijalankan tentunya merupakan salah satu cikal bakal keberhasilan implementasi strategi *anti-fraud*. Pembentukan mekanisme *anti-fraud* yang baik namun tidak didukung oleh budaya melapor dari masing-masing individu menjadi sebuah hal yang sangat disayangkan bagi perseroan. Sebagaimana hal tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab perseroan tidak hanya terletak pada bagaimana proses pembentukan mekanisme maupun kebijakan, melainkan juga bagaimana perseroan dapat membentuk karakter *anti-fraud* pada setiap insan yang ada pada Bank Kalteng.

Selain itu, terdapat perbedaan dalam pelaksanaan strategi *anti-fraud* pada objek penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu. Sebagaimana dalam penelitian ini, strategi yang dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud* diantaranya adalah pelaksanaan kegiatan sosialisasi strategi *anti-fraud*, penandatanganan deklarasi *anti-fraud*, dan penerapan *whistleblowing system*. Berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yaitu Laksmidewi (2017), Siregar dan Tenoyo (2015), serta Anwar dan Rahman (2014). Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Laksmidewi (2017) menyatakan bahwa strategi yang dianggap efektif dalam mencegah dan

mengendalikan *fraud* diantaranya adalah kampanye triwulan, pemberian materi *induction*, sosialisasi secara langsung dengan pihak SKAI, *fraud risk assessment*, *surprise audit*, serta *whistleblowing system*. Penelitian yang dilakukan Siregar dan Tenoyo (2015) menyatakan bahwa strategi yang dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud* adalah audit internal dan pengendalian internal atau *internal control*. Sedangkan dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar dan Rahman (2015) mengemukakan bahwa strategi yang dianggap efektif dalam mencegah dan mengendalikan *fraud* adalah perangkat lunak atau proteksi aplikasi.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu: pertama, informasi berkaitan dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada perseroan tidak dapat diperoleh secara rinci, meskipun informasi terkait dengan implementasi strategi *anti-fraud* dapat diperoleh dari para informan maupun data sekunder telah diperoleh peneliti secara lengkap. Mengingat *fraud* merupakan topik yang cukup sensitif dan tidak dapat didiskusikan kepada sembarang pihak. Kedua informan menegaskan bahwa informasi terkait dengan kasus *fraud* pada Bank Kalteng merupakan hal yang memiliki tingkat kerahasiaan yang tinggi dan sudah menjadi prinsip dari perseroan untuk menjaga hal tersebut dalam rangka menjaga reputasi maupun citra perusahaan di mata masyarakat.

Kedua, dikarenakan wawancara dengan kedua informan hanya dilakukan dalam dua kali pertemuan, peneliti memperoleh kendala dalam membangun sebuah *raport*

dengan kedua informan. Meskipun wawancara yang telah dilakukan peneliti hingga informan kedua telah mencapai informasi dalam tahap jenuh, namun peneliti tetap tidak dapat dengan mudah memperoleh informasi berkaitan dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi pada Bank Kalteng secara rinci. Sebagaimana hal tersebut terlihat dari adanya unsur resistensi antara kedua informan dalam menyatakan maupun menyampaikan informasi terkait dengan kasus *fraud* yang pernah terjadi di lingkungan internal perseroan Bank Kalteng, sehingga informasi yang disampaikan lebih terfokus hanya pada implementasi strategi yang telah dibentuk berdasarkan pada asas yang telah disusun dan ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Ketiga, meskipun peneliti memiliki akses untuk melaksanakan penelitian pada Bank Kalteng, peneliti mendapatkan kendala sebagaimana dalam penelitian ini informan yang diperoleh dan digunakan oleh peneliti hanya berjumlah dua orang yaitu direktur kepatuhan dan pimpinan divisi kepatuhan Bank Kalteng. Disamping itu, dalam pelaksanaan wawancara secara langsung dengan informan pertama, peneliti tidak hanya menggunakan data dari wawancara secara langsung namun disertai data hasil wawancara berupa transkrip wawancara tertulis resmi dari informan pertama (terlampir, Lampiran 5), sebagaimana transkrip tersebut memuat jawaban atau pendapat yang diberikan oleh informan pertama yaitu berkaitan dengan pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* pada Bank Kalteng sebagai bentuk opsional yang diberikan informan selain pelaksanaan wawancara secara langsung.

5.3 Saran

Sebagaimana terlihat dari efektivitas Bank Kalteng dalam menjalankan strategi *anti-fraud* selama satu tahun terakhir, akan lebih baik apabila Bank Kalteng tidak hanya memfokuskan pada keberhasilan suatu mekanisme yang telah dibentuk juga didukung oleh budaya *anti-fraud* dari setiap insan atau masing-masing pegawai. Resistensi yang tercipta dari masing-masing pegawai dapat secara perlahan dihilangkan melalui pembentukan iklim kerja yang kondusif, bersahabat maupun saling peduli satu dengan yang lainnya. Melalui terciptanya iklim kerja yang positif, maka diharapkan setiap insan akan terdorong dalam melakukan tindakan yang berlandaskan pada nilai-nilai yang mengandung unsur integritas.

Berlandaskan pada sudut pandang peneliti, Bank Kalteng juga perlu melakukan langkah-langkah dalam rangka meningkatkan *awareness* setiap insan atau pegawai terhadap tindakan *fraud* maupun dalam mendeteksi *fraud* tersebut melalui pengenalan lebih dalam terhadap latar belakang pegawai yang lebih dengan konsep *know your employee* (KYE). Hal ini didasari oleh kajian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa bank umum konvensional lainnya telah melaksanakan sejumlah strategi untuk meningkatkan kesadaran atau *awareness* pada masing-masing pegawai berkaitan dengan kebijakan KYE, sedangkan Bank Kalteng lebih fokus dalam menekankan strategi hanya pada aspek sosialisasi yang berkaitan dengan strategi *anti-fraud* kepada seluruh pegawai. Meskipun dalam proses implementasinya divisi sumber daya manusia lebih memiliki wewenang dalam melaksanakan proses *know your employee* (KYE) terutama terkait dengan bagaimana proses pengecekan pegawai atau *reference*

checking yang dilakukan, namun kebijakan KYE juga merupakan kewajiban bagi seluruh insan pegawai yang ada di lingkungan perseroan.

Dalam konteks ini peneliti menyampaikan bahwa bentuk dari kebijakan *know your employee* (KYE) adalah pembentukan sistem yang bertujuan untuk melakukan pemantauan terhadap gaya hidup atau *lifestyle* serta perilaku pada seluruh insan pegawai di perseroan. Sistem *know your employee* dibentuk dalam rangka memetakan indikasi tidak wajar atau *red flag* pada gaya hidup yang dimiliki pegawai sehingga dapat menimbulkan indikasi tindakan *fraud*. Selain itu, melalui terbentuknya sistem pemantauan tersebut, maka diharapkan kualitas maupun derajat kesadaran atau *awareness* pegawai pada Bank Kalteng dalam mendeteksi adanya gejala *fraud* dapat semakin meningkat.

Sebagaimana dalam hal ini peneliti berharap pada penelitian yang akan datang untuk melaksanakan penelitian pada objek penelitian yang berbeda, yaitu bank yang memiliki *trend* frekuensi *fraud* yang cenderung tinggi atau meningkat apabila dibandingkan dengan bank umum konvensional lainnya, untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* yang ada pada objek penelitian tersebut dan dianggap efektif dalam mencegah maupun mengendalikan *fraud*. Selain itu, peneliti juga berharap pada penelitian yang akan datang untuk menambah jumlah informan seperti informan dari sudut pandang pegawai yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendapat maupun opini terkait pelaksanaan implementasi strategi *anti-fraud* yang ada pada objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott., J. Lawrence., Susan Parker., Gary F. Peters. (2002). Audit committee characteristics and financial misstatement: a study of the efficacy of certain blue ribbon committee recommendations. Working paper University of Memphis, Santa Clara University.
- Albrecht, Chad., Mary-Jo Kranacher, Steve Albrecht. (2011). *Asset misappropriation. Research White Paper for the Institute for Fraud Prevention.*
- Albrecht, W. Steve., Chad O. Albrecht., Conan C. Albrecht., Mark F Zimbelman. (2012). *Fraud examination.* South Western: Cengage Learning.
- Albrecht, W. Steve., Marshall B. Romney., David J. Cherrington., R. Paine and A. Roe (1981). *How to detect and prevent business fraud.* Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Alfian, N., Tarjo., & Bambang, H. (2016). The effect of anti fraud strategy on fraud prevention in banking industry. *Asia Pasific Fraud Journal.* Vol. 2, No. 1, pp 61-72.
- Alleyne, P. & Howard, M. (2005): An exploratory study of auditors' responsibility for fraud detection in Barbados. *Managerial Auditing Journal.* 20(3):284-303.
- Arens, Alvin A., Elder., Beasley. (2008). *Auditing dan Jasa Assurance Pendekatan Terintegrasi* Jilid 1. Edisi 12. Jakarta Erlangga.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse.* Global Fraud Study. Diakses dari <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Bank Kalteng. (2013). *Laporan Tahunan.* Publikasi Tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah. Diakses dari http://bankkalteng.co.id/lap_keuangan/2013/laptah/laptah_2013.pdf
- Bank Kalteng. (2014). *Laporan Tahunan.* Publikasi Tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah. Diakses dari http://bankkalteng.co.id/lap_keuangan/2014/laptah/laptah2014_file1.pdf
- Bank Kalteng. (2015). *Laporan Tahunan.* Publikasi Tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah. Diakses dari http://bankkalteng.co.id/lap_keuangan/2015/lapgcg_2015.pdf

- Bank Kalteng. (2016). *Laporan Tahunan*. Publikasi Tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah. Diakses dari http://bankkalteng.co.id/lap_keuangan/2016/laptah/annual%20report%202016.pdf
- Bank Kalteng. (2017). *Profil Bank*. Diakses dari <http://www.bankkalteng.co.id/info/Profil-Perusahaan#>
- Bierstaker, James L., Brody, Richard G., & Pacini, Carl. (2006). Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. *Managerial Auditing Journal*, Vol 21 No. 5, pp. 520-535.
- Center for Audit Quality. (2010). *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud: A Platform for Action*. Diakses dari <https://www.thecaq.org/sites/default/files/deterring-and-detecting-financial-reporting-fraud-a-platform-for-action.pdf>
- Coram, Paul., Colin Ferguson., Robyn Moroney. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Journal Accounting and Finance*. Vol. 48, issue 4m 543-559.
- Detik.com. Kasus pembobolan 7 bank, polisi: total kerugian 836 miliar. Diakses dari <https://news.detik.com/berita/d-3442591/kasus-pembobolan-7-bank-polisi-total-kerugian-rp-836-miliar>
- Elias, Rafik. (2008). Auditing students' professional commitment and anticipatory socialization and their relationship to whistleblowing. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 Iss 3 pp.283-294.
- Ernst & Young. (2016). *Survei Fraud Indonesia*. Diakses dari http://acfe-indonesia.or.id/wp-content/uploads/2017/07/SURVAI-FRAUD-INDONESIA-2016_Final.pdf
- Ghazali, Mohamad Zulkurnai., Mohd Syahrir Rahim., Azharudin Ali., Shamrir Abidin. (2014). *A preliminary study of fraud prevention and detection at the state dan local government entities in Malaysia*. Di presentasikan pada *International Conference on Accounting Studies*, ICAS 8-19 August 2014, Kuala Lumpur, Malaysia. Social and Behavioral Sciences 164, pp. 437-444.
- Goldmann, P. (2010). *Financial Services Anti-Fraud Risk and Control Workbook*. Diakses dari [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=dZAtBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Goldmann,+P.+\(2010\).+Financial+Services+Anti&ots=sCKwVlnFXj&sig=E8OLug_1yhd5gifteLbIPyy4Uhs&redir_esc=y#v=onepage&](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=dZAtBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Goldmann,+P.+(2010).+Financial+Services+Anti&ots=sCKwVlnFXj&sig=E8OLug_1yhd5gifteLbIPyy4Uhs&redir_esc=y#v=onepage&)

q=Goldmann%2C%20P.%20(2010).%20Financial%20Services%20Anti&f=false

- Kingsley, Adeyemo A. (2012). Frauds in nigerian banks: nature, deep-seated causes, aftermaths and probable remedies. *Journal of Social Sciences*. Vol. 3 No.2.
- Laksmidewi, L. (2017). *Evaluasi implementasi strategi anti-fraud studi kasus pada pt. bank bukopin tbk* (Skripsi tidak dipublikasikan). Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Lentner, Csaba., Kristina Szegedi., Tibor, Tatay. (2015). Corporate social responsibility in the banking sector. *Journal of Public Finance Quarterly*, Vol. 60, No.1.
- Liputan6. Dalam 2 tahun, Ada 108 Kasus Kejahatan Perbankan. Diakses dari <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2651413/dalam-2-tahun-ada-108-kasus-kejahatan-perbankan>
- Lewis, Philip V. (1985). Defining 'business ethics': like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, Vol.4, Issue 5, pp 377-383.
- Merdeka.com. Ini Tindakan OJK Soal Pembobolan Rp 258 M Dana Nasabah BTN. Diakses dari <https://www.merdeka.com/uang/ini-tanggapan-ojk-soal-pembobolan-rp-258-m-dana-nasabah-btn.html>
- Moleong, Lexy J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Cetakan ketigapuluhlima, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik*. Bandung: Tarsito.
- Petrascu, Daniela., & Alexandra Tieanu. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance* 16, 489-497.
- Romney, Marshall B., Albrecht W. Steve., David J. Cherrington. (1980). *Management accounting*. Red-Flagging the White Collar Criminal. pp. 51-57.
- Rahman, Rashidah Abdul. & Anwar, Irda Syahira Khair. (2014). Effectiveness of fraud prevention and detection techniques in malaysian islamic banks. *Accounting Research Institute, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145, 97-102.
- Saud, Ilham Maulana. (2016). Pengaruh sikap dan persepsi kontrol perilaku terhadap niat whistleblowing internal-eksternal dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol. 17 No.2, Hlm: 209-219.

- Sekaran, Uma., & Bougie, Roger. (2013). *Research methods for business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Siregar, Sylvia Veronice. & Bayu Tenoyo. (2015). Fraud awareness survey of private sector in indonesia. *Journal of Financial Crime*, Vol.22 Issue: 3, pp. 329-346.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, SH. Excellent Lawyer. Pialang Prancis Bobol Bank Rp 67.5 Triliun Kejahatan Bank Terbesar dalam Sejarah. Diakses dari <http://excellent-lawyer.blogspot.co.id/2010/04/kejahatan-bank-terbesar-dalam-sejarah.html>
- Surat Edaran Bank Indonesia nomor 13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti Fraud Bank Umum. Diakses dari https://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/se_132811.aspx.
- Tempo. CO. Kasus Citibank, Malinda Suka Tebar Uang ke Teller. Diakses dari <https://nasional.tempo.co/read/366926/kasus-citibank-malinda-suka-tebar-uang-ke-teller>
- White, Stuart M. (2006). *Confidentiality, 'no blame culture' and whistleblowing, non-physician practice and accountability*. Clinical Anaesthesiology. Vol. 20, No. 4, pp. 525-543.
- Wilhelm, Kenneth Wesley. (2004). The fraud management lifecycle theory: a holistic approach to fraud management. *Journal of Economic Crime Management*. Volume 2, Issue 2.
- Wimbush, James C. & Shepard, Jon M. (1994). Toward and understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, Issue 8, pp 637-647.